Eindrapport

Onderzoek Sport en Multifunctionele Accommodaties

De effectieve betrokkenheid van sportaanbieders bij realiseren, beheren en exploiteren

Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Oosterbeek, 7 april 2015

Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Kenmerk: 201400117.108.001

14055-044-plo/tjo

Inhoud

Bijlage(n)

Factsheets

0. Samenvatting en conclusies

Effectieve betrokkenheid van sportaanbieders is van essentieel belang bij het realiseren van multifunctionele accommodaties (MFA's) met succesvol beweegaanbod. Het ontbreken ervan in één of meer fases in het realisatieproces kan leiden tot grote problemen. Van wantrouwen en onvrede onder gebruikers tot leegstand en een financieel debacle, afhankelijk van de positie die zij innemen.

Tien organisatieadvies en Olco advies & management voerden in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een onderzoek uit naar de vraag hoe lokale sport- en beweeg-aanbieders effectief kunnen aanhaken bij het proces van realisatie van een MFA. Het onderzoek richt zich op de verschillende fases van het realisatieproces en op de verschillende posities en rollen van belanghebbenden. Ook werd de rol van de gemeente en de BSO onder de loep genomen. Er werden 10 cases onderzocht middels documentenanalyse en er zijn 35 interviews gehouden.

Uit het onderzoek komen 10 succesfactoren en 5 potentiële risico's naar voren bij de totstand-koming en het in gebruik nemen van mfa's. Daarbij kent het speelveld vier fases van realisatie: Onderzoek, Plan, Realisatie en Gebruik. Posities van belanghebbenden zijn initiatiefnemer, hoofdgebruiker of kleine huurder.

Essentieel is dat er al in de onderzoeksfase wordt bepaald door wie en hoe de posities in het proces worden ingevuld en op welke manier de betrokkenen die positie en de bijbehorende rol het meest effectief kunnen vervullen. De gemeente dient in haar ondersteuning aan te sluiten bij die positie en de hierbij passende rol.

De succesfacturen zijn:

I. Sturing op doelen

1. Het gebouw is ontwikkeld met goed beheer en haalbare exploitatie als uitgangspunt.
2. De oorspronkelijke uitgangspunten worden getoetst aan de (veranderende) werkelijkheid tijdens het realisatieproces.

3. De accommodatie sluit aan bij de vraag naar accommodatie.

II. Projectleiding gericht op juiste verwachtingen

4. Gebruikers worden betrokken bij het project, passend bij hun positie als initiatiefnemer, hoofdgebruiker of kleine huurder.
5. Het hele proces is transparant voor alle belanghebbenden.
6. De projectleider wordt erkend als vertegenwoordiger van het algemeen belang.

III. Gebruikers zijn bereid tot samenwerking

7. Gebruikers hebben elkaar evident nodig om accommodatie gerealiseerd te krijgen.
8. Gebruikers beschouwen de nieuwe accommodatie als duidelijke verbetering en zijn of voelen zich eigenaar.

IV. Gebruikers zijn klaar voor positie in proces en eindresultaat

9. Financiële draagkracht van gebruikers sluit aan bij hun gebruikskosten van de nieuwe accommodatie.
10. Bestuurlijke draagkracht van de gebruikers sluit aan bij hun verantwoordelijkheid in het realisatieproces.

Potentiële risico's voor een succesvolle MFA zijn:

1. De initiatiefnemer stuurt, tijdens het realisatieproces, te weinig op oorspronkelijke doelen voor het gebouw en op de wijze waarop deze doelen passen in de omgeving.
2. De initiatiefnemer heeft te weinig instrumenten om te sturen op gebruik van de accommodatie die invulling geven aan diens doelen.
3. Er zijn conflicterende belangen tussen de gebruikers en de exploitant waardoor bereidheid tot samenwerking afneemt.
4. Gebruikers zijn gedwongen de nieuwe accommodatie te betrekken en daarom ontevreden over hun nieuwe situatie.
5. De projectleider heeft onvoldoende kennis op alle aspecten rond bouw, programmering en beheer/exploitatie.

Bij de onderzochte cases waren in de meeste gevallen de sportaanbieders de kleine huurders. Wanneer de sportaanbieder juist initiatiefnemer van het project is dan is het vaak in de rol van mede-initiatiefnemer en meestal ook als de hoofdgebruiker. Het lijkt er op dat sportaanbieders deze zware rol nog niet vaak, maar wel in toenemende mate innemen. De gemeente speelt bij deze variant een kleinere rol en heeft in het proces een toetsende functie, maar blijft van groot belang voor de haalbaarheid en het succes.

Als de sportaanbieder hoofdgebruiker is en dientengevolge intensief gebruik zal maken van de accommodatie, is zij belangrijk voor een succesvolle exploitatie. De gemeente is dan de belangrijkste verantwoordelijke tijdens het realisatieproces tot de gebruiksfase. In de gebruiksfase wordt de operationele verantwoordelijkheid overgedragen aan de exploitant en de hoofdgebruikers. De gemeente blijft wel de partij met het grootste financiële risico wanneer het vastgoed niet effectief wordt gebruikt. Zij is uiteindelijk verantwoordelijk voor de exploitatie-tekorten.

In het onderzoek nam de BSO bij verschillende cases verschillende posities in. In geen van de cases is er structurele samenwerking tot stand gekomen tussen sportaanbieders en BSO. Dit had vooral praktische en financiële redenen.

In algemene zin ontbreekt het aan instrumenten die een goed zicht geven op het realisatieproces van maatschappelijke accommodatie en de verschillende posities die partijen innemen in het realisatieproces. Ook de gemeente blijkt vaak als initiatiefnemer en financier niet over de juiste instrumenten te beschikken om effectief gebruik volgens beoogde doelen te bereiken. In een aantal cases moest de gemeente toezien hoe het misging, maar moest wel opdraaien voor de rekening.

In de aanbevelingen is een overzicht opgenomen van instrumenten die in de verschillende fases van het realisatieproces van MFA's kunnen worden ingezet. De toepasbaarheid van de instrumenten is hierbij gekoppeld aan de verschillende posities en bijbehorende rollen die de sportaanbieders in het realisatieproces kunnen innemen.

LEESWIJZER:

Hfdst. 2: Doel van het onderzoek, onderzoeksvragen, de onderzoeksaanpak en de bestudeerde cases.

Hfdst. 3: Gebruikte analysekaders.

Hfdst. 4: Resultaten van het onderzoek.

Hfdst. 5: Ondersteuningsbehoefte van sportaanbieders.

Hfdst. 6: Conclusies.

1. Inleiding

Dit is het eindrapport van het onderzoek naar de betrokkenheid van sportaanbieders bij de realisatie van MFA's met een sportfunctie. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, directie Sport (hierna: VWS) en uitgevoerd in de periode juli – november 2014.

Het rapport is begeleid door een commissie waarin, naast de opdrachtgever, de volgende organisaties zitting hadden: de Vereniging Sport en Gemeenten, het NOC*NSF, het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NSIB) en de stichting Bouwstenen voor Sociaal.

Het eindrapport bestaat uit zes hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de het doel van het onderzoek, de onderzoeksvragen, de onderzoeksaanpak met de ingezette onderzoeks-methodes. Hoofdstuk 3 beschrijft het analysekader dat is gebruikt in het onderzoek, waarna in hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de resultaten van het onderzoek wat betreft het verloop van het realisatieproces, de wijze waarop sportaanbieders daarin worden betrokken en de succesfactoren van deze betrokkenheid. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de ondersteuningsbehoefte van sport-aanbieders voor een succesvolle betrokkenheid, het daarop aansluitende beschikbare aanbod en te ontwikkelen aanbod. Dit hoofdstuk mist nog één bewerking en dat is de toetsing van het genoemde instrumentarium op volledigheid en dus lacunes.

Het rapport wordt afgesloten met conclusies in hoofdstuk 6. In bijlage 1 zijn de factsheets per bestudeerde case opgenomen.

2. Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

2.1 Inleiding

De realisatie van MFA's is een veelal langdurig, complex proces waarin diverse factoren een rol spelen. Maar als dit lastige proces daadwerkelijk resulteert in een accommodatie die bijdraagt aan meer sportende en bewegende (buurt)bewoners is het proces meer dan de moeite waard. Deze analyse wordt onderschreven door de Taskforce Belemmeringen Sport en Bewegen in de Buurt[1].

> "De ontwikkeling van MFA's biedt een antwoord op vele vragen. Het biedt een oplossing voor schaarste van beschikbare ruimte in de stad, voor het in stand houden van voorzieningen bij krimpgemeenten en op de maatschappelijke vraagstukken die op de sport afkomen."

Van essentieel belang bij het realiseren van MFA's met succesvol beweegaanbod is effectieve betrokkenheid van sportaanbieders. Zij zijn namelijk primair verantwoordelijk voor het sport- en beweegaanbod in de accommodatie. Alleen wanneer zij een sport- en bewegingsaanbod kunnen bieden in de accommodatie dat aansluit bij de behoeften van de buurt/stad draagt de accommodatie bij aan de gewenste doelen. Alleen wanneer zij de bereidheid hebben om samen te werken met andere gebruikers van de accommodatie ontstaat de gewenste synergie die de Taskforce voorziet.

Daarom is het belangrijk inzicht te verkrijgen in de kritische succesfactoren als het gaat om het tijdig en effectief betrekken van sport- en bewegingsaanbieders en de handvatten die zij daarvoor nodig hebben. Daarom heeft het Ministerie van VWS het onderzoek Sport en Multifunctionele Accommodaties mogelijk gemaakt om bovenstaande vraagstelling te onderzoeken.

[1] Actieprogramma Taskforce Belemmeringen van Sport en Bewegen in de Buurt, blz.27.

Onderzoeksdoel

Inzicht bieden in effectieve betrokkenheid van sportaanbieders bij de ontwikkeling van multifunctionele accommodatie (MFA) met een sportfunctie.

2.2 Onderzoeksdoel en centrale onderzoeksvragen

Onderzoeksdoel

Het onderzoeksdoel is helder en toepasbaar inzicht bieden in de wijze waarop sportaanbieders kunnen worden betrokken bij de realisatie van MFA's, zodanig dat hun betrokkenheid bijdraagt aan een succesvolle vervulling van de sportfunctie in het vastgoed.

Onderzoeksvragen

Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende onderzoeksvragen.

<u>Hoofdvragen over het realisatieproces en de betrokkenheid van sportaanbieders</u>:

1. Op welke wijze en in welke stadia kunnen lokale sport- en beweegaanbieders (met name sportverenigingen) effectief aanhaken bij de realisatie van een MFA?

2. Wat zijn de lokale kansen en bedreigingen voor de sport in dit proces?

3. Zijn er kritische succesfactoren voor een effectieve betrokkenheid van sportaanbieders bij de realisatie van het vastgoed en, zo ja, welke zijn dat?

4. Wat hebben lokale sport- en beweegaanbieders nodig om succesvol aan te haken in het proces van realisatie?

<u>Hoofdvragen over de rol van de gemeente in dit proces</u>:

5. Welke rol speelt de gemeente in het proces?
   a. Welke rol spelen de beleidsmakers (bestuurders en ambtenaren) verantwoordelijk voor sportbeleid in de gemeente?
   b. Welke rol spelen gemeentelijke vertegenwoordigers vanuit andere beleidsvelden (ruimtelijke ordening, bouwen, openbare ruimte, onderwijs, etc.)?
   c. Hoe hebben gemeentelijke processen de realisatie van het vastgoed gefaciliteerd of gehinderd?

Onderzoeksvragen:

1. Op welke wijze en in welke stadia kunnen lokale sport- en beweegaanbieders (met name sportverenigingen) effectief aanhaken bij de realisatie van een succesvolle MFA?
2. Wat zijn de lokale kansen en bedreigingen voor de sport in dit proces?
3. Zijn er kritische succesfactoren voor een effectieve betrokkenheid van sportaanbieders bij de realisatie van het vastgoed en, zo ja, welke zijn dat?
4. Wat hebben lokale sport- en beweegaanbieders nodig om succesvol aan te haken in het proces van realisatie?
5. Welke rol speelt de gemeente in het proces?
   a. Welke rol spelen de beleidsmakers (bestuurders en ambtenaren) verantwoordelijk voor sportbeleid in de gemeente?
   b. Welke rol spelen gemeentelijke vertegenwoordigers vanuit andere beleidsvelden (ruimtelijke ordening, bouwen, openbare ruimte, onderwijs, etc.)?
   c. Hoe hebben gemeentelijke processen de realisatie van het vastgoed gefaciliteerd of gehinderd?
6. Hoe kan de gemeente een succesvolle betrokkenheid van sportaanbieders faciliteren?
7. Welke middelen (beleid, beleidsinstrumenten, expertise, etc.) kan de gemeente inzetten om haar faciliterende rol goed te vervullen en hoe doen zij dat effectief?
8. Welke rol heeft BSO bij realisatie van MFA's en hoe draagt die bij aan effectief gebruik van de sportfunctie?

6. Hoe kan de gemeente een succesvolle betrokkenheid van sportaanbieders faciliteren?
7. Welke middelen (beleid, beleidsinstrumenten, expertise, etc.) kan de gemeente inzetten om haar faciliterende rol goed te vervullen en hoe doen zij dat effectief?

Toegevoegde onderzoeksvraag is:

8. Welke rol heeft buitenschoolse opvang (BSO) bij realisatie van MFA's en hoe draagt die bij aan effectief gebruik van de sportfunctie?

2.3 Methode van onderzoek en aanpak

Methode van onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van casestudies, kwalitatieve interviews en document-studie.

Er zijn 10 cases bestudeerd die voldeden aan de volgende criteria:

- Spreiding over Nederland naar stedelijke en landelijke gebieden.
- Spreiding over groei- en krimpgemeenten.
- Spreiding over kleine en grote gemeenten.
- Verdeling over succesvolle en minder succesvolle praktijkvoorbeelden.
- Tenminste drie accommodaties waarin een BSO is gevestigd.
- Realisatie korter dan 10 jaar geleden zodat nog voldoende kennis van en informatie over het realisatieproces beschikbaar is.

Bestudeerde nationale cases:

1. Gemeente Amsterdam: sportzaal, turnzaal en atletiekzaal.
2. Gemeente Apeldoorn: drie scholen, BSO en sportzaal.
3. Gemeente Beek: multifunctioneel sportcomplex in ontwikkeling.
4. Gemeente Bergen op Zoom: scholen, BSO met sportzaal.
5. Gemeente Den Helder: zwembad voor sport en marine.
6. Gemeente Gouda: zwembad met kantoren.
7. Gemeente Horst aan de Maas (dorp Melderslo): dorpshuis met BSO en sportzaal.
8. Gemeente Nunspeet: cultuurhuis met school en sportzaal.
9. Gemeente Roosendaal: school met sportzaal en sportlokalen.
10. Gemeente Velp: tenniscomplex met BSO.

Bestudeerde internationale cases:

1. Kopenhagen, Denenmarken.
2. Stutgard, Duitsland.
3. Valencia, Spanje.

Op basis van deze criteria zijn de volgende cases geselecteerd:

1. Gemeente Amsterdam: sportzaal, turnzaal en atletiekzaal.
2. Gemeente Apeldoorn: drie scholen, BSO en sportzaal.
3. Gemeente Beek: multifunctioneel sportcomplex in ontwikkeling.
4. Gemeente Bergen op Zoom: scholen, BSO met sportzaal.
5. Gemeente Den Helder: zwembad voor sport en marine.
6. Gemeente Gouda: zwembad met kantoren.
7. Gemeente Horst aan de Maas (dorp Melderslo): dorpshuis met BSO en sportzaal.
8. Gemeente Nunspeet: cultuurhuis met school en sportzaal.
9. Gemeente Roosendaal: school met sportzaal en sportlokalen.
10. Gemeente Velp: tenniscomplex met BSO.

Naast 10 nationale cases, zijn drie cases buiten Nederland geselecteerd om te onderzoeken of best practices kunnen worden ontleend aan deze buitenlandse cases. De buitenlandse cases zijn:

1. Kopenhagen, Denenmarken.
2. Stutgard, Duitsland.
3. Valencia, Spanje.

In bijlage 1 zijn factsheets per case opgenomen.

Het veldwerk is uitgevoerd door middel van 35 kwalitatieve interviews met betrokkenen en bestudering van documenten over de cases.

Omdat het realisatieproces van cases vaak vele jaren overspande, was niet altijd alle informatie nog beschikbaar of waren enkele betrokkenen bij het proces van realisatie (projectleiders, verantwoordelijke bestuurders gemeenten en sportaanbieders) niet meer beschikbaar. Ook bleek dat partijen die in de eerste jaren betrokken waren niet meer konden worden benaderd voor interviews. Daarom is niet alle informatie, verkregen uit beschikbare documenten en interviews, verifieerbaar geweest. Toch was de informatie die wel beschikbaar was ruim voldoende om betrouwbare conclusies te kunnen trekken over het verloop van het realisatieproces en de betrokkenheid van sportaanbieders hierin.

Plan van aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in de volgende stappen:

- Stap 1 – Voorbereiding en startbijeenkomst met de begeleidingscommissie.
- Stap 2 – Inventarisatie.
- Stap 3 – Analyse.
- Stap 4 – Expertmeeting.
- Stap 5 – Opstellen eindrapport en opleveren eindproduct.

Hieronder worden deze stappen kort toegelicht.

Tijdens stap 1 is de definitieve selectie van cases en de interviewrichtlijn voor de gesprekken met de betrokkenen vastgesteld met de begeleidingscommissie.

Tijdens stap 2, de inventarisatie, zijn interviews afgenomen met betrokkenen bij de case.
Omdat die als de meest relevante stakeholders werden beschouwd, zijn benaderd:

- Sportaanbieders die betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van de accommodatie en ook in de exploitatiefase nog steeds gebruiker zijn van de accommodatie.
- Gemeenten voor gesprekken met bestuurlijk en ambtelijk betrokkenen.
- De exploitant van de accommodatie.
- De manager van de BSO in het gebouw voor zover dit aan de orde was in een accommodatie.

Naast informatie uit interviews is ook informatie verzameld uit documenten die ons vanuit de cases ter beschikking werd gesteld.

De analyse in stap 3 heeft geleid tot een presentatie van de resultaten. Deze presentatie vormde de basis voor de expertmeeting.

Voor de expertmeeting in stap 4 zijn alle geïnterviewden uitgenodigd. Daarnaast zijn experts benaderd op het terrein van sport en maatschappelijk vastgoed.

De expertmeeting diende er toe de analyse aan te scherpen en goed inzicht te krijgen in de ondersteuningsvraag en het benodigde aanbod voor juiste betrokkenheid van sportaanbieders bij de ontwikkeling van accommodatie.

Ook is de wijze waarop gemeenten deze betrokkenheid het beste kunnen faciliteren aan de deelnemers van de expertmeeting voorgelegd.

Op basis van de analyse en de expertmeeting heeft er aanvullend onderzoek plaatsgevonden naar beschikbare instrumenten die de ondersteuningsbehoefte van de sportaanbieders invullen.

Op basis van de analyse, aanvullingen uit de expertmeeting en onderzoek naar toepasbare instrumenten is dit rapport opgesteld.

3. Analysekader

Drie analysekaders:

1. Succesfactoren uit de praktijk.
2. Het realisatieproces van vastgoed.
3. Het RACIO-model voor rollen in het proces.

3.1 Inleiding

In het onderzoek zijn drie analysekaders gebruikt om de onderzoeksvragen verder te specificeren en onderzoeksinformatie te ordenen:

1. De succesfactoren uit de praktijk.
2. Het realisatieproces van het vastgoed.
3. Het RACIO-model voor rollen in het proces.

Het eerste analysekader betreft de focus op praktische factoren die een rol hebben gespeeld bij realisatie van een succesvolle sportfunctie in MFA's. De laatste twee analysekaders zijn ingezet om goed inzicht te krijgen in het proces van realisatie en de rol van de verschillende stakeholders. Hieronder volgt een beschrijving van de analysekaders.

Succesfactoren uit de praktijk:

1. Orgware.
2. Hardware.
3. Software.

3.2 De succesfactoren uit de praktijk

Bij realisatie en adequaat gebruik van een MFA, spelen verschillende factoren een belangrijke rol. Om gestructureerd inzicht te krijgen in deze factoren is gebruik gemaakt van de pragmatische indeling 'orgware', 'hardware' en 'software'.

Orgware:	hoe organiseer je de betrokkenheid van beweegaanbieders in een beheersvorm / structuur in het proces van ontwikkeling van het MFA en hoe doe je dat in de gebruiksfase?

Factoren voor bestudering van de cases waren:

1. *Draagvlak*: zijn er door de stakeholders individuele doelstellingen en gemeenschappelijke doelstellingen geformuleerd / vastgelegd aan het begin van het proces? Zijn er afspraken gemaakt over de betrokkenheid in het proces van onderzoek, planvorming, realisatie en gebruik? Hoe was het proces georganiseerd t.a.v. inspraak, besluitvorming, politiek?
2. *Gemeenschappelijke doelstellingen*: zijn de gemeenschappelijke doelstellingen gerealiseerd?
3. *Exploitatiestructuur*: past de gekozen vorm van beheer en exploitatie bij de beoogde samen-werking (doelstelling en realiteit)?
4. *Expertise stakeholders*: is er kennis / ervaring / professionaliteit bij stakeholders en is deze op een juiste manier ingezet in de verschillende fases van het proces?

Hardware:	hoe past het uiteindelijke maatschappelijke vastgoed bij de beweegaanbieders (eisen versus wensen) en de planologische, financiële en regelgevingsaspecten.

Centrale factoren voor bestudering van de cases waren:

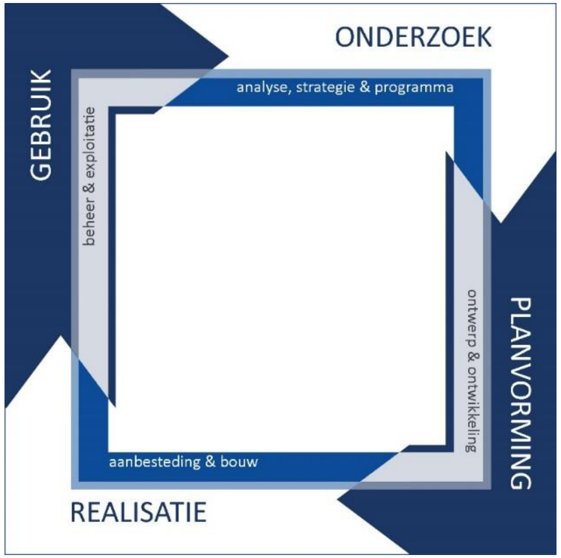
5. *Ambities stakeholders*: is het wensenprogramma van stakeholders gerealiseerd in het uiteindelijke gerealiseerde vastgoed / accommodatie?
6. *Budget investering*: zijn de kosten van project en proces binnen de vastgestelde financiële kaders gebleven? Bij afwijkingen: wat waren de oorzaken er hoe is hiermee omgegaan in het project?
7. *Budget exploitatie*: vallen de kosten van exploitatie binnen de vastgestelde financiële doel-stelling? Bij afwijkingen: wat waren de oorzaken en hoe is hiermee omgegaan in het project?
8. *Wet- en regelgeving*: waren er belemmeringen in het voldoen aan regelgeving, procedures of wetgeving? Hoe is hiermee omgegaan tijdens het project?

Software:	hoe stellen overige stakeholders in het eindproduct (maatschappelijke voorziening), beweegaanbieders in staat om de programmering voor de sport te optimaliseren (topsport, breedtesport of ‘vrije sport’).

Factoren voor bestudering in de cases waren:

1. _Sportdeelname_: zijn de doelstellingen en ambities van de beweegaanbieders rond gebruiks-uren en activiteiten in de uiteindelijke exploitatie gerealiseerd?
2. _Extra sportdeelname_: zijn er tijdens het proces gebruikers deel gaan uitmaken van het project die niet waren voorzien? Heeft dit geleid tot een grotere rol van beweegaanbieders in de uiteindelijke taken in beheer/exploitatie of in omvang van huur/gebruik van de accommodatie?
3. _Neveneffecten_: zijn er positieve impulsen te onderscheiden naar andere projecten (accommodaties) en sportstimuleringsactiviteiten?
4. _Samenwerking_: is de samenwerking voor alle stakeholders constructief? Ervaren zij de samenwerking als een meerwaarde voor de realisatie van het vastgoed en een goed sportaanbod? Welke stakeholders (m.n. de beweegaanbieders) plaatsen belangrijke kanttekeningen bij de samenwerking en het uiteindelijke resultaat?

De fases van het realisatieproces:



3.3 Het proces van totstandkoming en gebruik van MFA's

Het realisatieproces van vastgoed bestaat, idealiter, uit een cyclus met de volgende fases:

Fase 1: de onderzoeksfase waarin de analyse wordt gedaan, de strategie wordt bepaald en het programma van eisen wordt opgesteld voor het te realiseren vastgoed.

Fase 2: de planvormingsfase waarin een ontwerp van het te realiseren vastgoed wordt gemaakt.

Fase 3: de realisatie waarin het te realiseren werk wordt aanbesteed en gebouwd.

Fase 4: de gebruiksfase in de nieuwe situatie waarin sportaanbieders en andere gebruikers de accommodatie beheren en exploiteren.

Elke fase heeft eigen kenmerken en eigen succesfactoren. In elke fase kunnen sportaanbieders een rol spelen. Om in kaart te brengen hoe elke fase is verlopen, welke factoren hebben bijgedragen aan het succes van het eindresultaat en te bepalen op welke wijze de sportaanbieder is betrokken bij het proces.

Rollen in het RACIO-model:

Responsible =	verantwoordelijk voor proces en resultaat.
Accountable =	af te rekenen op kosten en eindresultaat.
Consulted =	geconsulteerd over proces, kosten en eindresultaat.
Informed =	geïnformeerd over proces, kosten en eindresultaat.

Out of the Loop = niet betrokken.

3.4 Het RACIO-model

Omdat de rol van lokale sportaanbieders een centraal onderwerp is in deze studie, is het belangrijk nauwkeurig vast te stellen welke rollen de stakeholders in het realisatieproces hebben vervuld en welke zij, om succesvol te zijn, hadden moeten vervullen. Het RACIO-model is een model voor ontwerp en analyse van de rolverdeling[2] binnen complexe projecten. In het model worden de volgende rollen onderscheiden:

Responsible (= verantwoordelijke) rol:	dit is de partij / persoon verantwoordelijk voor het daadwerkelijk uitvoeren van het project.
Accountable (= af te rekenen) rol:	dit is de partij / persoon die wordt afgerekend op het uiteindelijke resultaat van het project. Dit kan zijn voor het volledige resultaat of voor de resultaten per fase.
Consulted (= geconsulteerde) rol:	dit is de partij / persoon die moet worden geconsulteerd en geïnformeerd over het project.
Informed (= geïnformeerde) rol:	dit is de partij / persoon die geïnformeerd moet worden over het project.
Out of the Loop (= buitenstaanders) rol:	dit is de partij / persoon die niet hoeft te worden betrokken in het project.

Dit model is gebruikt om in elke case vast te stellen hoe de rollen in het proces zijn verdeeld, of deze rolverdeling succesvol was, welke rol de sportaanbieders hebben gehad in het proces en welke rol zij hadden moeten hebben om een succesvolle rol te kunnen spelen.

Analyse met behulp van én het genoemde procesmodel én het RACIO-model resulteert in een matrix per case.

[2] Dit model is ontwikkeld als ondersteuning van projectmanagement bij complexe processen. Het is ontwikkeld en onderschreven door het Project Management Institute, de beroepsvereniging voor projectmanagers in de Verenigde Staten.

LEESWIJZER:

Hoofdstuk 4 beschrijft de onderzoeksresultaten uit de casestudies.

§ 4.2: Beschrijft succesvol gebruik van sportfunctie vanuit perspectief van sportgebruikers, exploitant, gemeente.

§ 4.3: Beschrijft per fase kenmerken, rollen van sportaanbieder, gemeente en andere betrokken; aandachtspunten en succesfactoren.

§ 4.4: Beschrijft conclusies op basis van resultaten.

In de kaders worden voorbeelden aangehaald om analyses toe te lichten.

4. Onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

Het onderzoek had tot doel:

Helder en toepasbaar inzicht bieden in de wijze waarop sportaanbieders kunnen worden betrokken bij de realisatie van een MFA, zodanig dat hun betrokkenheid bijdraagt aan een succesvolle vervulling van de sportfunctie in het vastgoed.

Maar wat is een succesvolle vervulling van de sportfunctie en volgens wie moet dit dan succesvol zijn? Volgens de gemeente, de sportaanbieders, de exploitant van de accommodatie, de overige gebruikers?

In de eerst volgende paragraaf worden de verschillende stakeholders beschreven en hun visie op een succesvolle vervulling van de sportfunctie. Deze kan per stakeholder verschillen. Vervolgens laten wij zien dat de sportfunctie van een accommodatie het meest succesvol wordt ingevuld wanneer de visie op succes van stakeholders zo veel mogelijk overeenkomt of goed op elkaar aansluit. Vanuit een overeenkomstige of complementaire visie op succes, wordt gemeen-schappelijk bijgedragen aan dit succes.

Vanuit deze constatering beschrijven wij de succesfactoren in het realisatieproces die bijdragen aan een eindproduct waarin de verschillende stakeholders het zo veel mogelijk met elkaar eens zijn over een succesvol sportaanbod. Wij laten zien hoe een gemeenschappelijke visie stap voor stap moet worden vormgegeven.

4.2 Wat is succesvol gebruik van de sportfunctie in MFA's?

Het onderzoek moet inzicht bieden in de wijze waarop sportaanbieders betrokken worden zodat de sportvoorziening in een MFA succesvol wordt gebruikt. Een belangrijke vraag in de casestudies was dan ook, wanneer er sprake was van een succesvolle vervulling van de sportfunctie in de accommodatie.

Succes voor sportaanbieders:

- Krijgen uren in programma die passen bij hun leden.
- Betalen huur die past bij hun budget.
- Accommodatie voldoet aan:
  - sporttechnische wensen;
  - praktische wensen;
  - sociaal-dynamische wensen.

Succes voor exploitant:

- Maximale bezetting.
- Klein aantal grote huurders.
- Huurders die zich aan de regels houden.
- Weinig extra onderhoud door huurders.
- Extra inkomsten door extra activiteiten huurders.

Bij beantwoording van deze vraag lag de nadruk per stakeholder anders.

Sportaanbieders bekijken de vervulling van de sportfunctie vooral vanuit hun perspectief als gebruiker van de accommodatie. Zij zijn het meest tevreden over de sportfunctie in de accommodatie wanneer:

- Zij kunnen beschikken over de accommodatie voor het aantal uren dat past bij hun vraag.
- Op momenten waarop hun doelgroep wil sporten.
- Tegen een huursom die past bij hun financiële draagkracht.
- In een accommodatie die voldoet aan hun gebruikswensen zoals:
  - sporttechnische wensen aan de ruimtes zoals de technische eisen aan de sport, het niveau waarop de sport wordt beoefend en de voorzieningen daarvoor;
  - praktische wensen aan de ruimtes zoals opslagruimtes, voldoende kleedkamers, fatsoenlijk sanitair, etc.;
  - sociaal-dynamische wensen zoals een clubruimte, mogelijkheden voor ouders om kinderen te begeleiden voor en na het sporten en hun kinderen te zien sporten.

De exploitant vindt de sportfunctie in de accommodatie succesvol wanneer dit deel in de accommodatie:

- Maximaal bezet is (hoe meer uren, hoe meer inkomsten).
- Met zo min mogelijk verschillende gebruikers (liefst één of twee gebruikers voor zoveel mogelijk uren).
- Die zich aan de door hem[3] gestelde regels houden.
- Geen extra onderhoud aan de accommodatie veroorzaken (bijvoorbeeld door vernielingen of verkeerd gebruik van installaties).
- Financieel bijdraagt aan de andere functies.
- En, wanneer de exploitant een belangrijk deel van de kosten voor de accommodatie moet dekken met commerciële evenementen en activiteiten.

[3] Of haar.

Succes voor gemeente tweeledig:

- Beleid: zoveel mogelijk sportende bewoners, aanbod dat aansluit bij vraag, vervulling meerdere maatschappelijke functies tegelijkertijd, etc.
- Kostenbeheersing van beheer en onderhoud, programmering, topsportdoelen, etc.

Doelen niet altijd afgestemd, soms strijdig.

Het succes van de sportfunctie vanuit het perspectief van de gemeente kent twee elementen die niet per se samenvallen:

1. Vanuit het perspectief van beleidsdoelen (bijvoorbeeld sportaanbod dat leidt tot meer sportende bewoners, topsport, faciliteren van vraag uit de samenleving, het bij elkaar brengen van maatschappelijke dienstverlening, zorg en sport, etc.).
2. Vanuit het perspectief van kostenbeheersing (beheersing van de gemeentelijke bijdrage aan instandhouding van de accommodatie, beheersing van de kosten voor passend sportaanbod, beheersing van de kosten voor realisatie van topsportambitie, etc.).

In één van de cases was de accommodatie mede ontwikkeld met als doel topsport te bevorderen. De vereniging die invulling moest geven aan dit doel is één van de belangrijkste huurders. Maar de huur van accommodatie is veel hoger dan de vereniging gewend was te betalen. Daarom moet zij haar aandacht nu verleggen van topsport naar breedtesport zodat er voldoende contributie binnenkomt om de huursom op te brengen. Vanuit het perspectief van de sportaanbieder zijn zij nu minder succesvol bij het vervullen van de sportfunctie die hen voor ogen stond. Het zelfde geldt vanuit het perspectief van de gemeente omdat die de sportaccommodatie heeft gefinancierd met het doel topsport te stimuleren. Vanuit het perspectief van de exploitant wordt de sportfunctie met één betrouwbare huurder die veel uren afneemt, zeer succesvol vervuld.

In MFA’s is sport niet de enige functie. In verschillende cases was onderwijs een belangrijke functie. Daarnaast was er accommodatie met culturele functies zoals theater, bibliotheek en andere ontmoetingsruimtes en commerciële functies als kinderopvang, horeca, kantoorruimte en evenementen. Uit de casestudies kwam naar voren dat de wensen van deze gebruikers een rol spelen bij de succesvolle vervulling van de sportfunctie. De wensen van andere gebruikers zijn vooral relevant voor die ruimtes die zij delen met de sportaanbieders. Voorbeelden van dergelijke ruimtes zijn de entree, de gangen van de accommodatie, de buitenruimte, etc.

Wanneer de accommodatie ook een functie had als onderwijsinstelling, deelden de sportaanbieders de sportaccommodatie met het onderwijs. In die cases werd het succes van de sportaccommodatie vooral bepaald door de mate waarin de wensen van het onderwijs en de sportaanbieders niet met elkaar in strijd waren. Zo kwam het voor dat het onderwijs andere technische, praktische en sociaal-dynamische wensen had dan de sportaanbieder(s).

In één van de cases wilde de school graag eigen kleedruimtes en gangen zodat zij 's ochtends voor de eerste gymlessen, niet zouden worden geconfronteerd met afval of vuil dat werd achter gelaten door leden van de sportverenigingen die de gymzalen na schooltijd gebruiken.

In een andere case is, in een laat stadium van het bouwproces, een glazen wand geplaatst tussen de gemeenschappelijke ruimtes van de school en het publieke gedeelte van de accommodatie om zo te voorkomen dat leerlingen het openbare gebouw in zouden gaan tijdens schooluren en publiek de school in zou kunnen gaan na schooltijd. Hierin was niet voorzien in het ontwerp van de accommodatie.

Dat was ook van toepassing voor aanbieders van naschoolse opvang in de accommodatie. Ook zij wilden vooral geen last hebben van andere gebruikers in de accommodatie. In één van de cases maken de BSO en de sportaanbieders gebruik van dezelfde ruimte. Met heldere afspraken werd geregeld dat beide partijen geen last van elkaar hebben. Daarnaast is er voor gezorgd dat beide partijen via een andere deur de ruimte in kunnen komen. In de twee andere cases maakte de BSO niet structureel gebruik van de sportfuncties en had niets te maken met sportaanbieders.

In geen van de gevallen was er sprake van daadwerkelijke samenwerking tussen de aanbieder van naschoolse opvang en de sportaanbieders. Redenen hiervoor zijn vooral praktisch: trainers van de sportaanbieders zijn niet structureel beschikbaar op de momenten dat de BSO open is en de kosten voor extra huur van de sportruimte zijn te hoog in de ogen van de BSO ten opzichte van de meerwaarde van het aanbod. Kortom: terwijl de gemeente vooral haar beleidsdoelen of haar bijdrage aan de exploitatiekosten als indicator voor succes ziet, sprak de sportaanbieder vooral over de gewenste faciliteiten en over de programmering.

De exploitant sprak van succes bij een zo hoog mogelijke bezetting van de accommodatie tegen een redelijk tarief met zo min mogelijk "gedoe" met de gebruikers. Andere gebruikers vinden de sportfunctie succesvol wanneer zij er zo veel mogelijk meerwaarde van ondervinden of, ten minste, zo min mogelijk hinder.

Kans op succes MFA het grootst wanneer belanghebbenden:

- Eigen doelen terug zagen in gerealiseerde accommodatie.
- Bereid waren compromissen op eigen wensen te accepteren ten behoeve van algemeen belang.

Uit de casestudies kwam naar voren dat alle partijen het meest tevreden waren over het functioneren van het sportaanbod in de accommodatie wanneer de feitelijke situatie overeenkwam met hun eigen doelen voor de accommodatie. Dit geldt in het bijzonder voor de gemeente, de sportaanbieders en de exploitant: wanneer hun wensen en doelen in ieder geval niet strijdig zijn of, idealiter, complementair zijn, is de kans op succesvol functioneren van de sportfunctie het grootst.

Tevredenheid van de verschillende stakeholders over de vervulling van de sportfunctie in de accommodatie, was ook groter naarmate de partijen bereid bleken compromissen te sluiten. Voorwaarden voor deze bereidheid is een gevoeld gemeenschappelijk belang in de accommodatie en een goede relatie. Bereidheid om een eigen belang ondergeschikt te maken aan het gemeenschappelijk belang is daarom een belangrijke succesfactor.

In Melderslo wilde de BSO een beweegzaal bouwen voor hun kinderen. Dat mocht wanneer de kinderen van de plaatselijke jeugdclub de beweegzaal mochten gebruiken na sluitingstijd van de BSO. De BSO en de Jeugdclub hebben afspraken gemaakt over het gebruik naar wederzijdse tevredenheid.

Succesvol realisatieproces kenmerkt zich door:

- Afstemming doelen gemeente, sportaanbieder en andere gebruikers.
- Borging goede relatie tussen belangrijkste partijen (gemeente, grootste gebruikers, exploitant).

In de komende paragraaf beschrijven wij per fase in het bouwproces welke factoren een rol spelen om:

1. De wensen en doelen van gemeente, sportaanbieders, overige gebruikers en exploitant goed op elkaar af gestemd te krijgen in het realisatieproces van een MFA met een sportfunctie.
2. Een goede relatie te borgen tussen de partijen die een rol krijgen in het gebruik en exploitatie van de accommodatie.

LEESWIJZER § 4.3:

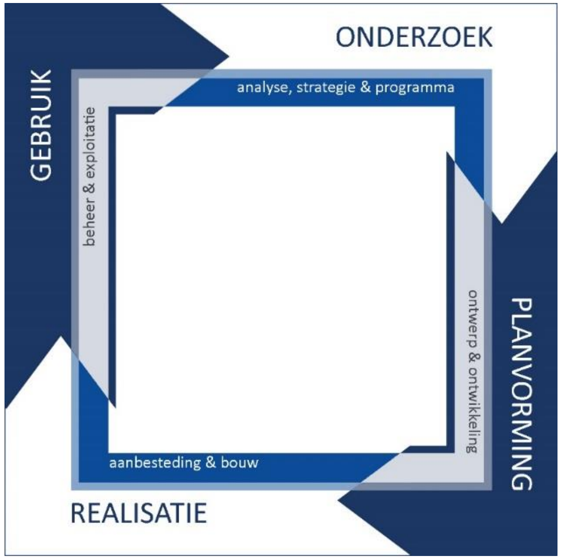
Per fase van het realisatieproces worden beschreven:

- De kenmerken van de fase.
- De rolverdeling tussen partijen betrokken bij de realisatie.
- De aandachtpunten en succesfactoren.

4.3 Beschrijving per fase

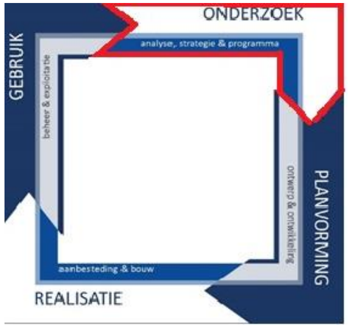
4.3.1 Inleiding

Ter herinnering, de volgende fase-indeling is gehanteerd in dit onderzoek:



Negen van de tien cases bevinden zich in de gebruiksfase. Uitzonderingen is De Hamen in Beek dat zich bevindt in de realisatiefase. De meeste accommodaties waren tussen 1 en 5 jaar oud. Uitzondering daarop is TV Beekhuizen in Velp dat al vele jaren staat maar in 2009/2010 een verbouwing heeft gehad om te voldoen aan de eisen van de nieuwe gebruikers.

Hieronder volgt een beschrijving van de onderzoeksbevindingen per fase. Eerst wordt ingegaan op algemene kenmerken van deze fase met speciale aandacht voor de uitzonderingen. Vervolgens wordt ingegaan op de rolverdeling van de stakeholders en, in het bijzonder, de rol van de sport-aanbieder. Verder wordt in deze analyse gekeken naar de rol van de gemeente, de rol van de andere gebruikers en de rol van de exploitant van de accommodatie.



Tot slot wordt per fase een analyse gegeven van de aandachtspunten en succesfactoren van die fase bij het realiseren van een succesvolle sportfunctie.

4.3.2 De onderzoeksfase

Kenmerken van deze fase

De belangrijkste elementen van deze fase is het onderzoeken van en de besluitvorming over de realisatie van de accommodatie, de functies van de accommodatie, de beoogde gebruikers en het financiële kader voor realisatie. In deze fase wordt de basis gelegd voor het succes van de accommodatie, zo blijkt uit de casestudies.

In de bestudeerde cases zijn de noodzaak of wens om de oude accommodatie te vervangen of capaciteit uit te breiden de belangrijkste aanleidingen voor partijen om een nieuwe accommodatie te overwegen. Enige uitzondering hierop is de tennisvereniging in Velp.

In Bergen op Zoom, Roosendaal, Nunspeet, Amsterdam en Apeldoorn was belangrijkste aanleiding voor de nieuwbouw van sportaccommodatie de vervangende nieuwbouw van scholen. Er moest een sportaccommodatie worden gerealiseerd voor het bewegingsonderwijs van de scholen. In de meeste gevallen werd de accommodatiebehoefte van de scholen aangevuld met extra mogelijkheden zodat de accommodatie ook voor andere sportaanbieders bruikbaar werd.

In Nunspeet en Roosendaal ging het om een schoolgebouw voor een groeiende middelbare school. De school had behoefte aan 1,7 gymzaal. Deze werd uitgebreid naar 2. In Bergen op Zoom en Apeldoorn ging het om nieuwbouw voor bestaande basisscholen die een impuls moesten krijgen. In Amsterdam ging het om de nieuwbouw voor een hbo-opleiding.

In Gouda en Den Helder moesten de oude zwembaden worden vervangen. In Gouda was het goedkoper om de drie oude zwembaden te vervangen voor één nieuw bad. In Den Helder wilde men een nieuw bad op een andere plaats met een speciale duikvoorziening waarin de marine kan trainen. Daarom werd besloten tot nieuwbouw.

In Melderslo werd gebouwd ter vervanging van een oude verenigings- en feestzaal, een locatie voor jeugdactiviteiten en een sportzaal. In Velp is geen nieuwbouw gepleegd. Daar was de aanleiding een deel van het bestaande gebouw beter te benutten.

In de meeste gevallen is de onderzoeksfase de langste in het realisatieproces. In deze fase moet worden bepaald of nieuwe accommodatie nodig is en, zo ja, waar, onder welke voorwaarden en met welke doelen en functies deze dan gerealiseerd moet worden. In verschillende cases sprak men van een periode van 10 tot 25 jaar waarin werd gesproken over nieuwe accommodatie en waarin verschillende malen werd onderzocht wat er mogelijk zou zijn. Deze fase lijkt in een stroomversnelling te komen door een combinatie van de volgende factoren: oude accommodatie kan alleen nog functioneren wanneer hoge kosten worden gemaakt (een verouderd zwembad met installaties die groot onderhoud nodig hebben en veel te veel energie gebruiken); financiële middelen die vrijkomen om de bouw te financieren (bijvoorbeeld omdat er kosten kunnen worden bespaard door oude gebouwen te vervangen door nieuwbouw of omdat de combinatie van functies nieuwe financieringsbronnen aanboort bijvoorbeeld uit onderwijs); de accommodatie een oplossing lijkt te worden voor meerdere problemen (een nieuwbouwwijk die voorzieningen nodig heeft; een school die moet fuseren met een andere school of een school die uit het oude gebouw groeit); de lobby van gebruikers dusdanig sterk is dat het gemeentebestuur niet langer meer om de kwestie heen kan (een sportvereniging die op het hoogste niveau gaat spelen, daarom positieve pr verzorgt voor de gemeente en bij de raad pleit voor accommodatie die bij hun nieuwe status past). Voor accommodatie met een sportfunctie wordt nog een belangrijke factor genoemd die leidt tot daadwerkelijke besluitvorming, aldus een aantal geïnterviewden: sport heeft op dit moment de bestuurlijke wind mee. Veel gemeenten beschouwen sport als een belangrijke oplossing bij realisatie van verschillende beleidsdoelen zoals het verbeteren van de volksgezondheid, de sociale cohesie en maatschappelijke participatie.

De onderzoeksfase kent een aantal mijlpalen:

1. Het besluit dat de accommodatie er moet komen.
2. Het besluit over het budget voor de realisatie.
3. Het besluit over waar de accommodatie moet komen.
4. De ondertekening van de intentieverklaring voor (financiële) deelname in de realisatie en het gebruik van de accommodatie.
5. De goedkeuring van het programma van eisen.
6. De goedkeuring van de exploitatiebegroting.

Mijlpalen van de onderzoeksfase:

1. Het besluit dat de accommodatie er moet komen.
2. Het besluit over het budget voor de realisatie.
3. Het besluit over waar de accommodatie moet komen.
4. De ondertekening van de intentieverklaring voor (financiële) deelname in de realisatie en het gebruik van de accommodatie.
5. De goedkeuring van het programma van eisen.
6. De goedkeuring van de exploitatiebegroting.

De eerste mijlpaal is het besluit dat de accommodatie er moet komen. In acht van de tien cases werd het besluit genomen door de gemeenteraad. Dit besluit is idealiter gebaseerd op afwegingen binnen een breed beleidskader.

De belangrijkste mijlpaal in deze fase is, in de bestudeerde cases, een definitief besluit over het budget dat beschikbaar is voor de realisatie. Wanneer de gemeente de belangrijkste financier is voor realisatie, is dit een door de raad vastgestelde kadernota. De financiële kaders zijn doorgaans gebaseerd op een berekening van de kosten voor realisatie en een exploitatie-berekening gebaseerd op een inschatting van de exploitatiekosten en toezeggingen en inschattingen van potentiële gebruikers rond de verhuuropbrengsten.

Een andere belangrijke mijlpaal is het besluit over waar de accommodatie moet worden neergezet. Vaak worden er verschillende opties overwogen. Factoren die bepalen waar de accommodatie terecht komt, zijn meestal:

- De beschikbaarheid en spreiding van vergelijkbare accommodatie over de gemeente.
- Het beoogde verzorgingsgebied van de functie van de accommodatie: voor de buurt, voor de wijk, voor de gemeente, voor de regio.
- Beschikbare plekken in het beoogde verzorgingsgebied: waar is nog ruimte?
- De grondprijs van de mogelijke locaties.

Een andere veel voorkomende mijlpaal in deze fase is de ondertekening van een intentieverklaring waarin de belangrijkste gebruikers van de accommodatie de intentie ondertekenen voor afname van ruimtes en uren in de programmering tegen een globaal bedrag. Hiermee wordt een eerste borging ingebouwd voor de financiële exploitatie van de accommodatie. Deze borging is overigens niet zeker. In verschillende cases werd uiteindelijk afgeweken van de afspraken in de intentieverklaring door veranderde omstandigheden of omdat de situatie in de accommodatie anders was dan partijen bij ondertekening voor ogen stond.

In één van de cases hadden gebruikers de intentie ondertekend dat zij zouden fuseren en gezamenlijk gebruik zouden gaan maken van het nieuwe gebouw. Echter, in een vergevorderd stadium van de planfase werd duidelijk dat de fusie niet tot stand kwam.

Daarom werden, op het laatste moment, allerlei wijzigingen doorgevoerd in het ontwerp van de accommodatie zodat de scholen ieder een aparte ingang kregen en een eigen speelplein.

In één van de andere cases had de school een intentie ondertekend voor een groter aantal gebruiksuren van de sportvoorziening in de accommodatie dan waarvoor men het nu feitelijk huurt. Bij ondertekening van de intentieverklaring was het idee dat het schoolbestuur de sportvoorziening zou exploiteren en had vanuit die positie gekozen voor een volledige bezetting tijdens schooltijden. In de feitelijk situatie is de school huurder en neemt zoveel uren af als zij daadwerkelijk nodig heeft.

De onderzoeksfase wordt doorgaans afgesloten met een programma van eisen voor het ontwerp van de accommodatie. Dit programma van eisen wordt opgesteld met input van de beoogde gebruikers. Soms komt het programma van eisen tot stand na een brede consultatie onder potentiële gebruikers waarbij de gemeente het uiteindelijke programma van eisen opstelt, vaak is het programma het resultaat van onderhandelingen tussen de beoogde hoofdgebruikers en de gemeente.

Bij het programma van eisen wordt ook een exploitatieberekening gemaakt. Bij het maken van de exploitatieberekening wordt uitgerekend wat het kost om de accommodatie te gebruiken en te onderhouden en welke inkomsten daar tegenover zullen staan. In deze berekening worden aannames gedaan over de bezetting van de sportfunctie en het tarief dat betaald moet worden voor gebruik van de sportfunctie. Daarnaast wordt voor de sportfunctie ook rekening gehouden met de horecaopbrengsten van het sportgebruik, opbrengsten uit andere functies, opbrengsten uit evenementen, enzovoort. In de begroting wordt ook opgenomen in hoeverre de exploitatie kostendekkend zal zijn en of er geld moet worden bijgelegd op de exploitatie, in de meeste gevallen door de gemeente.

Belangrijk is dat voor alle betrokkenen duidelijk is hoe verschillende wensen en eisen zijn afgewogen voordat is besloten of zij wel of niet in het programma van eisen worden opgenomen. Onduidelijkheid hierover heeft in een aantal van de cases geleid tot onderling wantrouwen en teleurstelling die in de gebruiksfase nog te merken zijn.

De rolverdeling

In vergelijking met de andere fases zijn in deze fase de meeste partijen betrokken. In deze fase worden vaak verschillende partijen gepolst over hun rol en wensen in de accommodatie. Soms vindt er een brede consultatie plaats, soms beperkt deze zich tot de groep beoogde hoofdgebruikers. Dat laatste gebeurt vaker wanneer de accommodatie één hoofdfunctie (onderwijs, sport) heeft dan wanneer het een bredere functie moet krijgen. De consultatie blijft ook vaker beperkt tot de oude gebruikers wanneer de accommodatie een vervanging wordt voor de oude accommodatie(s). Potentiële nieuwe gebruikers hebben dan weinig invloed.

Van de betrokken partijen nemen de initiatiefnemer en de beoogde hoofdgebruikers de belangrijkste posities in. Zij bepalen met elkaar de kaders voor het toekomstige gebouw. Andere eventuele gebruikers worden meestal wel betrokken in deze fase maar zijn ondergeschikt. De initiatiefnemer is hierbij dominant.

De initiatiefnemer is meestal de gemeente, soms de beoogde hoofdgebruiker van de accommodatie. Wanneer de gemeente initiatiefnemer was, werd het project in deze fase meestal getrokken vanuit het organisatiedeel van de gemeente, verantwoordelijk voor beleid gerelateerd aan de hoofdfunctie van de accommodatie. Dus als de accommodatie vooral een school moest worden, was 'onderwijs' de trekker. Wanneer de accommodatie vooral een sportfunctie kreeg, was 'sport' de trekker. In verschillende cases werd deze fase getrokken door een projectteam met leden uit verschillende beleidsterreinen om de inbreng en financiering vanuit verschillende beleidsterreinen te borgen.

Het hielp het proces wanneer de initiatiefnemer een onafhankelijke positie kon innemen, aldus geïnterviewden. Dit bevorderde het vertrouwen van andere partijen in de wijze waarop deze hun belangen zou meenemen in het programma van eisen.

De hoofdgebruikers in de geselecteerde cases waren meestal scholen of grote sportverenigingen. In gebouwen die werden gedeeld door een school en een grote sportvereniging, werd de school meestal als belangrijkste hoofdgebruiker behandeld. Redenen hiervoor waren dat de school vaak ook een rol had in de financiering van de accommodatie en werd beschouwd als de meest duurzame partij in het beheer en de exploitatie.

Derde reden was dat de onderwijsinstelling over de middelen en expertise beschikte om de rol van hoofdgebruiker goed te vervullen terwijl de sportaanbieder die miste.

Gevolg was dat in het programma van eisen de wensen van de school meestal voor gingen op de wensen van de sportgebruiker wanneer een compromis nodig was. Overigens stuitte dit op minder weerstand van de sportgebruikers wanneer deze afweging expliciet werd gemaakt op grond van rationele overwegingen: de meeste sportverenigingen die een accommodatie delen met een school, begrijpen dat de accommodatie vooral kon worden gerealiseerd omdat de school de accommodatie nodig heeft.

In één van de casestudies is een turnhal gebouwd, geschikt voor topsporttraining voor een school en een turnvereniging. De turnvereniging realiseert zich heel goed dat de hal er waarschijnlijk niet was gekomen als de school er geen behoefte aan had gehad. Zij vinden het dan ook redelijk dat de wensen van de school een belangrijke rol hebben gespeeld bij de functionaliteit en realisatie van de hal.

Irritatie ontstond vooral wanneer de wensen van sportgebruikers impliciet ondergeschikt werden gemaakt aan die van andere hoofdgebruikers.

Ook kleinere gebruikers raakten teleurgesteld en geïrriteerd wanneer hun wensen ondergeschikt werden gemaakt aan die van andere gebruikers zonder dat duidelijk was waarom. Kleine gebruikers waren dan het meest teleurgesteld wanneer zij wel de indruk hadden te worden beschouwd als een gelijkwaardige partij in het proces.

Overigens vinden sportaanbieders het erg moeilijk om de rol van beoogd hoofdgebruiker te vervullen in deze fase van het proces, zeker wanneer zij moeten onderhandelen met een andere, sterke hoofdgebruiker. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat veel sportverenigingen de middelen, de continuïteit en de kennis missen om een gelijkwaardige rol te vervullen in het complexe realisatieproces.

In deze fase speelt de partij die de accommodatie moet gaan exploiteren en beheren, meestal nog geen rol vaak omdat er in deze fase nog geen partij voor deze functie in beeld is.

Analyse van de verschillende rollen en posities in de onderzoeksfase van realisatie, levert het volgende beeld op:

Rol onderzoeksfase	Partij
Responsible **(= verantwoordelijke)**	De initiatiefnemer van het project meestal samen met de beoogde hoofdgebruikers. De initiatiefnemer is meestal de gemeente, soms de hoofdgebruiker. Hoofdgebruikers zijn meestal een school in een gebouw met een onderwijsfunctie of een grote sportvereniging in een gebouw met sport als hoofdfunctie. In cases met een onderwijsfunctie waren gemeente en onderwijsinstelling vaak samen verantwoordelijk in deze fase. In de cases waarbij het initiatief van onderaf kwam, namen de initiatiefnemers in deze fase de verantwoordelijkheid.
Accountable **(= af te rekenen)**	De initiatiefnemer van het project. Wanneer de gemeente initiatiefnemer is, wordt vooral gekeken naar de ambtenaren op het beleidsterrein dat een dominante functie inneemt in de accommodatie: sport, onderwijs, maatschappelijke ontwikkeling. Zij worden beschouwd als de trekkers van het proces. De positie van het gemeentebestuur is in deze fase meestal nog beperkt tot het moment dat de financiële kaders voor de accommodatie moeten worden vastgesteld. Vanaf het moment dat die zijn vastgesteld door de raad, is de bestuurder af te rekenen op de resultaten van het proces.
Consulted **(= geconsulteerde)**	In deze fase wordt meestal een brede groep potentiële gebruikers geconsulteerd die passen bij de beoogde functies van de accommodatie. Wanneer een RO-procedure moet worden gevolgd, wordt ook de omgeving geconsulteerd in dat kader.
Informed **(= geïnformeerde)**	Overige (potentiële) gebruikers en bewoners van de buurt, wijk of gemeente.
Out of the Loop **(= buitenstaanders)**	In de meeste gevallen de exploitant.

Aandachtspunten in de onderzoeksfase:

1. Focus van initiatiefnemer op rol van sportaanbieder in realisatieproces.
2. Afstemming met sport- en accommodatiebeleid wanneer sport geen hoofdfunctie is in accommodatie.
3. Verwachtingenmanagement over betrokkenheid van beoogde gebruikers in realisatieproces.
4. Sportaanbieders hebben tijd, geld en expertise nodig om goed te worden betrokken.
5. Sportaanbieders hebben goed, realistisch zicht op eindresultaat nodig om wensen te kunnen prioriteren.
6. Exploitatiebegroting moet realistisch blijven.
7. Exploitatiebegroting moet passen bij mogelijkheden en doelen van gebruikers en behoeften van omgeving.
8. Eindproducten van onderzoeksfase moeten opnieuw worden getoetst aan wensen en doelen gebruikers voor met volgende fase wordt gestart.

De aandachtspunten en succesfactoren

Uit de cases kwamen de volgende aandachtspunten naar voren voor de onderzoeksfase:

1. De focus van hoofdrolspelers in het proces is op de hoofdgebruiker en diens behoefte in de accommodatie. De rol van sportaanbieders in het proces is daarom sterk afhankelijk van focus van de initiatiefnemer op sport. Is die focus er niet, blijft de rol relatief marginaal.
2. Wanneer de hoofdfunctie niet sport is, bestaat het risico dat de sportfunctie in de accommodatie niet goed wordt afgestemd op sportbeleid of sportaccommodatiebeleid. Risico is dan dat de accommodatie niet optimaal gebruikt wordt voor sport omdat er een overschot aan andere, goedkopere accommodaties is of omdat de accommodatie niet voldoet aan de functionele eisen van de gebruikers.
3. Er worden vaak te globale kaders gehanteerd voor de rol van de gebruikers in het proces en het uiteindelijke gebouw. Dit schept onduidelijkheid over de rechten en plichten van de gebruikers in het proces en in het eindresultaat. Gebruikers die meer rechten dachten te hebben dan zij krijgen, zijn vervolgens teleurgesteld. Gebruikers die meer plichten (huursom, bijdrage in het beheer) krijgen in de accommodatie dan waar zij op gerekend hadden, voelen zich overvallen en lopen grote risico's.
4. Sportaanbieders worden vaak beperkt betrokken door gebrek aan middelen: zij beschikken vaak niet over de tijd, het geld en de expertise om een volwaardige rol te vervullen bij de totstandkoming van het programma van eisen en de verdere besluitvorming over het project.
5. Sportaanbieders hebben weinig zicht op eindresultaat omdat zij daarvoor vaak de ervaring en expertise missen. Zij weten daarom vaak niet wat de gevolgen zijn van bepaalde besluiten over het financieel kader of het programma van eisen. Gevolg is dat zij hun eigen pakket van wensen niet goed kunnen prioriteren op hun feitelijke behoeften en niet goed kunnen overzien wat de gevolgen zijn van besluiten voor hun gebruik van de accommodatie.
6. Streven naar realisatie ten koste van het beheer en het gebruik: de nadrukkelijk focus op realisatie vormt een aanzienlijk risico wanneer dit er toe leidt dat de aannames voor de exploitatiebegroting zo worden geformuleerd dat zij hoe dan ook passen binnen het gestelde budget voor de exploitatie. Een toelichting: In de meeste cases gaven geïnterviewden aan dat er een spanningsveld is tussen het ontwerp dat men zou willen realiseren en de noodzaak een realistische exploitatieberekening te maken. Gevolg is dat er risico's worden genomen in deze exploitatieberekening, zo bevestigen verschillende experts.

In verschillende cases gaf men aan dat de toekomstprojecties zoals de groei van aantal leden van een vereniging, voor de exploitatierekening mogelijk te positief waren gemaakt om er voor te zorgen dat de gewenste accommodatie in ieder geval op papier binnen budget gebouwd en geëxploiteerd kon worden. Een andere manier om de exploitatierekening wat op te hogen is overdrijving van de horecaopbrengsten, evenementen of andere commerciële activiteiten.

In één case heeft een te optimistische exploitatieberekening geleid tot een structureel tekort op de exploitatiebegroting die nu moet worden bijgelegd door de gemeente. In een tweede case is er voor gekozen geen groot onderhoud op te nemen voor de eerste tien jaar om de volledige begroting voor realisatie en exploitatie binnen budget te houden. In een derde case is nu gebleken dat de vooronderstelde groei van het aantal leden van één van de hoofdgebruikers uitblijft en deze nu structureel tekort komt om de volledige huursom op te brengen.

7. Een risico is dat in de exploitatiebegroting onvoldoende rekening wordt gehouden met de primaire doelen van de accommodatie en de gebruikers.

Zo is in één case de topsportdoelstelling van de hoofdgebruiker op de achtergrond geraakt omdat deze meer aandacht moest gaan besteden aan de breedtesport om voldoende contributie te kunnen innen voor de op te brengen huursom. In een andere case is een hoge pachtsom voor de horeca opgenomen om de exploitatiebegroting rond te krijgen. Maar gezien de ligging en functie van de accommodatie, waren de opbrengsten van de horeca niet realistisch. Het gevolg is geweest dat het moeilijk was een pachter te vinden voor de horeca en dat de horecaondernemer die erin is gestapt nu moeite heeft het hoofd boven water te houden.

8. Omdat wordt aangenomen dat het programma van eisen een voldoende vertaling is van de doelen, worden de producten van deze fase niet altijd meer getoetst aan de oorspronkelijke doelstellingen en wensen van de gebruikers. Deze kunnen in de verdrukking raken bij onderhandeling over het ontwerp ten opzichte van de bouw- en exploitatiekosten.

Succesfactoren van de onderzoeksfase:

1. Goed en helder beleid waaraan besluiten over de accommodatie kunnen worden getoetst.
2. Een transparant proces waarbij expliciet is welke positie de betrokkenen innemen en rechten en plichten die zij aan die positie kunnen ontlenen.
3. Een hoofdgebruiker met voldoende middelen om die rol te vervullen.

Sportbeleid bevat:

- Doelen van sportbeleid.
- Voorwaarden waaraan sportaanbieders moeten voldoen om te worden ondersteund.
- Rechten van sportaanbieders die voldoen aan voorwaarden.

De volgende succesfactoren in deze fase dragen bij aan deze pijlers:

1. Goed en helder beleid waaraan besluiten over de accommodatie kunnen worden getoetst.
2. Een transparant proces waarbij expliciet is welke positie de betrokkenen innemen en rechten en plichten die zij aan die positie kunnen ontlenen.
3. Een hoofdgebruiker met voldoende middelen om die rol te vervullen.

Ad 1: Goed en helder beleid waaraan de besluiten over de accommodatie kunnen worden getoetst

Voor gemeenten is maatschappelijk vastgoed een middel om beleidsdoelen te realiseren. Daarom moet het besluit om een MFA te realiseren ook binnen het kader van die beleidsdoelen worden genomen, aldus geïnterviewden. Maar om een goed besluit te kunnen nemen moet het beleid heldere kaders bieden waaraan het besluit kan worden getoetst. Heldere beleidskaders zijn ook nodig om betrokken partijen duidelijk te maken wat de gemeente van hen verwacht en wat zij van de gemeente mogen verwachten. Tot slot is een helder beleidskader een belangrijk hulpmiddel voor het gemeentebestuur om te voorkomen dat relatief kleine gebruikers een onevenredig grote rol krijgen bij in het realisatieproces omdat zij een sterke lobby hebben in de gemeenteraad.

Sportbeleid moet dan niet alleen gaan over welke doelen de gemeente heeft met sport maar ook:

- Aan welke voorwaarden sportaanbieders moeten voldoen om te worden gefaciliteerd door de gemeente (basissport, aantal leden, percentage jeugdleden, percentage andere doelgroepen, aanbod van breedtesport, maximale hoogte van de contributie, etc.).
- Welke rechten sportaanbieders hebben wanneer zij voldoen aan de voorwaarden van de gemeente (faciliteiten, subsidie, verenigingsondersteuning).

Accommodatiebeleid bevat:

- Eisen aan gebruikers.
- Rechten van gebruikers.
- Toegestane functies.
- Systematiek voor borging van relatie tussen toegestane functies met gestelde beleidsdoelen.

Voortbouwend hierop moet in het accommodatiebeleid helder zijn:

- Wat van sportaanbieders wordt verwacht wanneer zij gebruik mogen maken van gemeentelijke accommodatie (levering van vrijwilligers bij exploitatie, verantwoordelijkheden in het beheer, minimaal tarief, etc.).
- Welke rechten sportaanbieders hebben daarin (maximaal tarief, rechten binnen de programmering). Daarnaast moet het accommodatiebeleid helder maken hoe nieuwe accommodatie moet passen in het bestaande accommodatiebestand.
- Welke functies wel en niet mogen plaatsvinden in maatschappelijk vastgoed en,
- Hoe de gemeente wil borgen dat maatschappelijke functies in de accommodatie bijdragen aan de beleidsdoelen van de gemeente.

In één van de cases werd het realisatieproces getrokken door de gemeenschap. Het beleid van de gemeente in deze case is dat zij een vast bedrag ter beschikking stelt voor realisatie van het dorpshuis en met expertise en advies wil ondersteunen. De gemeenschap moet de rest doen.

Ad 2: Een transparant proces waarbij expliciet is welke positie de betrokkenen innemen en rechten en plichten die zij aan die positie kunnen ontlenen

De onderzoeksfase wordt afgesloten met een programma van eisen. Dit programma van eisen is een compromis tussen de wensen die door alle betrokken partijen zijn ingediend. Wanneer het potentiële gebruikers onduidelijk is hoe hun belangen worden meegenomen in besluiten over het programma van eisen, vinden zij het lastig begrip op te brengen voor compromissen die er zijn gesloten. In verschillende cases waren gebruikers ontevreden over het programma van eisen en het eindresultaat omdat zij nog steeds niet begrepen waarom hun wensen niet waren ingewilligd. Zij vertrouwden het proces niet en wantrouwden de andere partijen in het proces. Dat wantrouwen kwam nog steeds tot uitdrukking in de relatie die zij hadden met andere gebruikers in het huidige gebouw. Gevolg hiervan was dat ook het sluiten van compromissen in het gebruik lastiger werd.

Om dit te voorkomen is het nodig dat van meet af aan heel duidelijk is hoe het programma van eisen tot stand zal komen, wie eisen en wensen mag inbrengen en hoe die wensen en eisen worden afgewogen ten opzichte van elkaar.

Ook moet het duidelijk zijn welke gebruiker als hoofdgebruiker wordt beschouwd en dus een zwaardere stem heeft in het besluit over het programma van eisen.

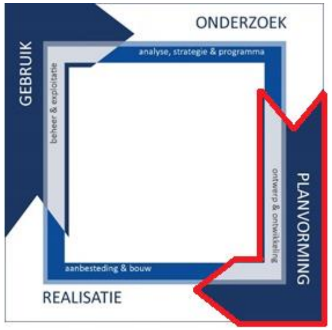
Tot slot is het belangrijk dat besluiten goed en vaak worden uitgelegd aan alle betrokkenen zodat zij goed begrijpen waarom bepaalde wensen niet zijn ingewilligd.

Ad 3. Een onafhankelijke trekker die wordt vertrouwd door alle partijen
Transparantie van het proces is een belangrijke voorwaarde om vertrouwen te wekken bij betrokken partijen. Een tweede voorwaarde is dat zij de persoon of instantie die het proces trekt, beschouwen als een onafhankelijke, deskundige partij die in staat is een rationele afweging te maken tussen de belangen en wensen van iedereen.

In de casus Melderslo werd deze fase getrokken door een commissie van "wijzen" die optraden als initiatiefnemer. Deze mensen waren aangetrokken door de sportverenigingen en andere gebruikers die behoefte hadden aan een nieuw gebouw. De verenigingsbesturen hadden er voor gekozen niet zelf het initiatief te trekken. Zij waren namelijk bang dat zij er samen niet uit zouden komen omdat zij allemaal hun eigen belang vertegenwoordigden. Daarom benaderden zij mensen uit de gemeenschap die de verenigingen goed kenden, aanzien genieten in de gemeenschap, beschikken over het netwerk, de kennis en ervaring om het proces te trekken en werden beschouwd als vertegenwoordigers van het algemeen belang van Melderslo. Deze commissie had voldoende vertrouwen van alle belanghebbenden om een programma van eisen tot stand te brengen waarin alle partijen compromissen accepteerden. Bovendien kon de commissie haar relaties in de gemeenschap gebruiken om partijen aan te spreken op minder realistische wensen of om hen te overtuigen van het belang van een compromis.

Ad 3: Een hoofdgebruiker met voldoende middelen om die rol te vervullen
Hoofdgebruikers hebben voldoende tijd, geld en kennis nodig om die rol goed te vervullen in het realisatieproces. Alleen dan zijn zij in staat een volwaardige rol te vervullen in dit proces.

Sportgebruikers die de positie van potentiële hoofdgebruiker innamen in het proces, vonden het lastig deze rol goed te spelen. Zij misten de middelen en de expertise om die rol te vervullen.



Mijlpalen van de planvormingsfase:

- Vertaling van programma van eisen naar eerste ontwerp.
- Definitieve goedkeuring ontwerp met begroting.
- Aanbesteding van planproces en bouw bij Design & Build.
- Aankoop en ontwikkeling grond.

Daarom waren zij niet goed in staat te onderhandelen over het uiteindelijk programma van eisen en overzagen zij de gevolgen van bepaalde beslissingen niet. Graag hadden zij over meer expertise beschikt om te kunnen bepalen hoe bepaalde beslissingen die werden genomen in de onderzoeksfase zouden uitwerken in het eindresultaat. Op die manier hadden zij namelijk beter kunnen afwegen welke wensen zij hadden ingebracht en wat daarin prioriteit had moeten zijn. Ook had het hen in staat gesteld, beter te begrijpen wat het effect was van de wensen van andere gebruikers op hun doelen voor de accommodatie.

Ook andere partijen zijn van mening dat sportaanbieders vaak de middelen missen om een volwaardige rol te spelen in het realisatieproces en daarin dus ondersteuning nodig hebben. Ook zij geven aan dat dit gebrek aan kennis en middelen er vaak toe leidt dat de accommodatie uiteindelijk niet goed voldoet aan de behoefte van de sportaanbieders. Dit risico is des te groter wanneer de initiatiefnemer een andere focus heeft dan op de sportfunctie van de accommodatie, zoals bijvoorbeeld op onderwijs of cultuur. Vooral dan is het waarschijnlijk dat de gebruikswensen vanuit die focus prioriteit krijgen in het programma van eisen en er minder moeite wordt gedaan de eisen voor een goede sportfunctie voldoende in te passen.

4.3.3 De planvormingsfase

Kenmerken van deze fase

In de planfase wordt het programma van eisen vertaald naar een ontwerp voor een concreet gebouw. De planfase heeft de volgende mijlpalen:

- Vertaling van het programma van eisen naar een eerste ontwerp voor de accommodatie.
- Definitieve goedkeuring van het ontwerp voor de accommodatie inclusief de begroting voor de realisatie en de exploitatie.
- De aanbesteding van de totale realisatie van de accommodatie wanneer wordt gekozen voor een “Design and Build”-aanpak.
- De aanbesteding van het proces en de bouw in onderdelen wanneer wordt gekozen voor de traditionele manier van aanbesteden.
- Aankoop en ontwikkelen van de grond.

In twee van de cases startte deze fase met de aanbesteding van het project omdat er voor werd gekozen het project als Design and Build aan te besteden.

In één van de cases mislukte de aanbesteding omdat niemand zich voor het hele project wilde inschrijven. De aanbesteding werd teruggetrokken en vervolgens traditioneel, in percelen, aanbesteed.

In één van de cases werd dit aanbestedingsproces uiteindelijk zo ingericht dat het, volgens de geïnterviewden, veel leek op een traditioneel aanbestedingsproces. De gemeente koos er namelijk voor verschillende tussentijdse deliverables te eisen met daarbij de mogelijkheid een go-no go te bepalen. Op deze manier wilde de gemeente controle houden over het proces.

In negen cases werd gekozen voor een traditionele aanbesteding.

In één case waarbij de sportaanbieder opdrachtgever en financier was, werd geen formeel aanbestedingstraject gevolgd.

Het is gebruikelijk dat verschillende ontwerpen worden onderzocht op functionaliteit, investerings- en exploitatiekosten. In de meeste cases startte dit proces met een ontwerp waarin het volledige programma van eisen was vertaald naar de nieuwe accommodatie. Vervolgens werd het ontwerp versoberd omdat de kosten voor realisatie te hoog zouden worden.

In dit proces van bijstelling kunnen er beoogde functies voor de accommodatie sneuvelen.
In één van de cases verdween de beoogde turnhal in dit proces. Meestal ging het om kleinere aanpassingen. In één van de zwembaden werd één van de baden minder diep en werden de perrons langs het bad smaller. In twee andere cases werden de tribunes veel kleiner dan aanvankelijk was gepland.

Rolverdeling

In deze fase verschuift de focus van de doelen van de accommodatie naar het tot stand brengen van de accommodatie binnen de gestelde financiële kaders. De verantwoordelijkheid voor de uitwerking van het programma van eisen naar een ontwerp voor de accommodatie ligt bij een relatief kleine groep experts onder leiding van een projectleider. Dit is nodig omdat deze fase veel expertise vergt, aldus geïnterviewden.

In het bouwoverleg waren de opdrachtgevers meestal vertegenwoordigd door een projectleider. Deze projectleider rapporteerde vervolgens in het projectoverleg aan de opdracht gevende gemeente en hoofdgebruikers.

Deze experts nemen de leiding in deze fase. De experts worden meestal aangesteld door de initiatiefnemer en bepalen op aanwijzing van de initiatiefnemer of gebruikers worden betrokken en welke rol zij krijgen in deze fase. Wanneer de sportaanbieder tevens de initiatiefnemer is, is deze natuurlijk altijd betrokken. Wanneer de sportaanbieders tevens hoofdgebruiker zijn en belangrijk worden geacht voor de exploitatie van de accommodatie, worden zij ook vrijwel altijd betrokken.

De intensiteit waarmee sportaanbieders worden betrokken, verschilt per case. Worden sportaanbieders niet beschouwd als hoofdgebruiker, dan is hun betrokkenheid sterk afhankelijk van hun eigen behendigheid in het proces en de focus van de initiatiefnemer. In de meeste cases werden sportaanbieders niet betrokken bij deze fase wanneer de sportfunctie niet werd beschouwd als één van de voornaamste functies van de accommodatie. Slechts in één van de cases werden alle potentiële gebruikers betrokken in deze fase van het proces.

In de case Melderslo, belegde de initiatief nemende commissie in de loop van deze fase een aantal bijeenkomsten waarbij het hele dorp en de vertegenwoordiging van de gemeente werd uitgenodigd. Op die avonden werden besluiten over waar het dorpshuis zou komen en het definitieve ontwerp voorgelegd en toegelicht. Doel van deze bijeenkomsten was om draagvlak te krijgen voor het project, niet alleen bij de bewoners van Melderslo maar vooral bij het bestuur van de gemeente: door het gemeentebestuur te laten zien hoe enthousiast de dorpelingen waren over het project, maakten de initiatiefnemers duidelijk dat hun project ook echt nodig was en dus maximale steun van de gemeente verdiende.

Meestal betrekken de experts de initiatiefnemer en de hoofdgebruikers door met hen de ontwerpen van de accommodatie met de bijbehorende stichtingskostenramingen en exploitatie-berekeningen te bespreken. Wanneer de betrokken gebruikers beschikken over de nodige expertise en de tijd om de ontwerpen goed te kunnen beoordelen, kunnen zij ook invloed uitoefenen op het ontwerp. In een flink aantal van de cases gaven de sportaanbieders aan dat zij niet beschikten over die kennis en tijd. Ook hier is de initiatiefnemer dominant en neemt het uiteindelijke besluit.

Hoewel de exploitatieberekening een belangrijk element is in deze fase, is de exploitant van de accommodatie veelal nog niet betrokken in deze fase. Dit geldt vooral wanneer een derde partij moet worden gezocht voor het beheer en de exploitatie. Dat is in deze fase dan nog niet gebeurd.

Wanneer de gemeente de trekker is in deze fase, verschuift de projectleiding van de beleids-afdelingen naar de afdeling verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van gemeentelijk vastgoed. Hun opdracht is de accommodatie te realiseren binnen de daarvoor gestelde financiële kaders. Aanname hierbij is dat de doelen van de accommodatie al zijn vertaald in het programma van eisen en deze dus al geborgd zijn in het proces.

Rolverdeling planvormingsfase	Partij
Responsible **= verantwoordelijke rol:**	Trekker, vaak een projectteam bestaande uit experts. Dit zijn vaak leden van de gemeentelijke afdeling verantwoordelijk voor vastgoed en vertegenwoordigers van de hoofdgebruikers. In één case is de trekker tevens de hoofdgebruiker. In één case was de trekker een comité aangesteld door de groep hoofdgebruikers.
Accountable **= af te rekenen rol:**	De financiers, meestal het gemeentebestuur en de bestuurders van een meefinancierende hoofdgebruiker(s). Dit was in de meeste gevallen de onderwijsinstelling en, indien van toepassing, de BSO. In twee cases waren dit ook sportaanbieders omdat zij initiatiefnemer waren.
Consulted **= geconsulteerde rol:**	De hoofdgebruikers die niet meefinancieren. De effectiviteit van hun rol is sterk afhankelijk van hun expertise en ervaring in zo’n project.
Informed **= geïnformeerde rol:**	Overige gebruikers.
Out of the Loop **= buitenstaanders rol:**	Exploitant wanneer die niet één van de initiatiefnemers is.

Aandachtspunten van de planvormingsfase:

1. Gebruiker wordt niet voldoende betrokken en/of ondersteund om te begrijpen welke gevolgen beslissingen hebben op eigen positie in accommodatie.
2. De exploitant heeft geen rol in deze fase.
3. Ontwerp wordt niet of nauwelijks getoetst aan oorspronkelijke uitgangspunten.

Aandachtspunten en succesfactoren

In verschillende cases werd aangegeven dat de focus in deze fase verschuift van de gebruiksdoelen van de accommodatie naar de realisatie van de accommodatie. Dit levert een aantal aandachtspunten op:

1. De gebruiker wordt niet passend bij zijn positie, meegenomen in deze fase om te begrijpen hoe besluiten zijn genomen en welke gevolgen dat heeft voor de eigen positie in de accommodatie.
2. De afwezigheid van de exploitant in deze fase van het proces.
3. Gebrekkige toetsing van het ontwerp aan de oorspronkelijke uitgangspunten.

Ad 1. Gebruikers worden niet passend of niet voldoende meegenomen in besluitvorming

Een risico van een andere orde in deze fase is dat gebruikers niet passend of niet voldoende worden meegenomen in besluiten over het ontwerp van de accommodatie. Zij begrijpen daarom niet altijd goed hoe hun wensen voor de accommodatie zijn afgewogen tegen die van andere gebruikers en hoe die zijn vertaald in het ontwerp van de accommodatie. Verschillende gebruikers zijn door dit onbegrip nog steeds ontevreden over het eindproduct.

Met niet passend wordt hier bedoeld dat het voor gebruikers onduidelijk is of zij nog iets te zeggen hebben over het ontwerp en hoe invloedrijk hun inbreng is. In verschillende cases dacht de sportaanbieder dat hij veel invloed kon uitoefenen op het ontwerp, terwijl diens wensen in feite alleen werden meegenomen wanneer die overeen kwamen of complementair waren aan die van de hoofdgebruiker, meestal een onderwijsinstelling. In verschillende cases ondermijnde dit het vertrouwen van de sportgebruikers in het proces en de wijze waarop hun belangen werden meegewogen in het ontwerp. Irritatie en achterdocht waren het resultaat.

Met niet voldoende meegenomen wordt bedoeld dat gebruikers onvoldoende worden gefaciliteerd om een volwaardige rol te spelen in de besluitvorming over het ontwerp. Gevolg is dan dat zij niet begrijpen hoe besluiten tot stand zijn gekomen, niet kunnen overzien wat de gevolgen zijn van de besluiten voor hun positie in de accommodatie en, uiteindelijk, ontevreden zijn over het eind-product. Dit risico is het grootst wanneer de gebruiker niet wordt beschouwd als hoofdgebruiker of niet beschikt over de middelen en expertise om te kunnen bewaken dat hun gebruiksbelang goed is geborgd in het ontwerp.

Door de verschuivende focus van gebruik naar realisatie, bestaat het risico dat de betrokken experts onvoldoende oog hebben voor de positie van de gebruikers en hen onvoldoende betrekken in de besluiten die in het ontwerp genomen worden.

Bijna alle sportaanbieders die betrokken waren bij de ontwikkeling van grotere projecten, vonden dat zij, als vrijwilligersorganisatie, niet beschikten over de kennis en de middelen om een gelijkwaardige partij te zijn in de onderhandelingen over het uiteindelijke ontwerp. Zij vonden dat zij daarin te afhankelijk waren van de anderen. Zij voelden zich structureel niet opgewassen tegen de andere professionele partijen. In verschillende cases, had dit een negatief effect op het draagvlak onder de sportaanbieders voor het eindresultaat.

Ook gaven verschillende sportaanbieders aan dat zij pas begrepen wat de gevolgen waren van bepaalde beslissingen in de planvormingsfase wanneer zij het eindresultaat zagen tegen het einde van de realisatiefase. Ook dat bevestigde volgens hen dat zij in deze fase hulp nodig hadden om goed te begrijpen welke ontwerpkeuzes er gemaakt moesten worden en hoe deze zouden uitwerken voor hun gebruik.

Ad 2. De afwezigheid van de exploitant in deze fase

Een derde belangrijk aandachtspunt is de afwezigheid van partij die verantwoordelijk wordt voor de exploitatie van de accommodatie in deze fase van het realisatieproces. Wanneer het mogelijk is de beoogde exploitant in de planvormingsfase te consulteren, kunnen mogelijke aanpassingen in het ontwerp worden ingepast ten gunste van de financiële exploitatie.

Bovendien is het van belang dat de partij die in de gebruiksfase verantwoordelijk wordt voor het beheer al in de planvormingsfase aangeeft welke afspraken er al moeten worden gemaakt over het gebruik. Voorbeeld van zo'n afspraak is de wijze waarop gebruikers kunnen beschikken over gemeenschappelijke ruimtes zoals de horeca, de entree van de accommodatie of de gangen.

De afwezigheid van de exploitant in deze fase heeft gevolgen voor de positie van de exploitant in het eindproduct die het moet doen met de situatie zoals hij die aantreft. De exploitant kan in de relatie met de gebruikers niet teruggrijpen op afspraken gemaakt in deze fase. Gevolg is dat in de gebruiksfase allerlei discussies ontstaan over wat gebruikers wel en niet is toegezegd.

Ad 3. Toetsing van het ontwerp aan de oorspronkelijke uitgangspunten

Een laatste belangrijk aandachtspunt van deze fase is de toetsing van het uiteindelijke ontwerp aan de uitgangspunten en doelen die in de onderzoeksfase en/of in het gemeentelijke beleid eerder voor de accommodatie zijn geformuleerd. Het kan dan gaan om verwachtingen over maatschappelijke ontwikkelingen zoals bevolkingsgroei, veranderende samenstelling van de bevolking, gewenste samenwerking tussen partijen en gezamenlijk gebruik.

In verschillende cases kwam naar voren dat het finale ontwerp en de resulterende accommodatie niet pasten bij de uitgangspunten en doelen die voor de accommodatie waren geformuleerd. Zo werd in één van de cases de accommodatie ontwikkeld als onderdeel van een nieuwbouwwijk die er om heen zou verrijzen. Door de veranderende woningmarkt, kwam de wijk er niet. Het schoolgebouw dat onderdeel is van de ontwikkeling staat daarom voor een deel leeg. Ook de sportaccommodatie wordt niet optimaal gebruikt.

Succesfactoren van de planvormingsfase:

1. De kwaliteit van de projectleider.
2. De kwaliteit van het proces en de wijze waarop besluiten over het ontwerp worden voorgelegd aan de gebruikers.
3. De wijze waarop hoofdgebruikers worden gefaciliteerd in hun rol in het proces.

De drie belangrijkste succesfactoren in deze fase zijn:

1. De kwaliteit van de projectleider.
2. De kwaliteit van het proces en de wijze waarop besluiten over het ontwerp worden voorgelegd aan de gebruikers.
3. De wijze waarop hoofdgebruikers worden gefaciliteerd in hun rol in het proces.

Ad 1. De kwaliteit van de projectleider

De kwaliteit van de projectleider is van cruciaal belang voor het eindresultaat en de relatie tussen de belanghebbenden. De projectleider bewaakt namelijk de belangen van alle stakeholders en bewaakt daarom ook de focus op het gebruik. De projectleider voert de onderhandelingen over aanpassingen in de accommodatie die budgettair of voor de planning nodig zijn. Bovendien moet de projectleider deze beslissingen afstemmen met de belanghebbenden op zo'n manier dat er draagvlak blijft bestaan voor het eindresultaat ook wanneer de accommodatie in gebruik is genomen.

De focus van de projectleider is des te belangrijker, aldus verschillende geïnterviewden, omdat de gebruikers meestal niet in de positie zijn te bewaken dat hun gebruiksdoelen voldoende vorm krijgen in het ontwerp.

Reden hiervoor is dat het proces zo technisch is dat het veel kennis en ervaring vergt om te kunnen vaststellen of gebruiksdoelen goed terugkomen in het ontwerp. De meeste gebruikers missen deze noodzakelijke kennis en ervaring. Zij moeten daarin worden gefaciliteerd. De projectleider speelt hierin een belangrijke rol.

De projectleider moet daarom beschikken over kwaliteiten met betrekking tot het bouwproces, de programmering en de financiële exploitatie.

Ad 2. De kwaliteit van het proces en de wijze waarop besluiten worden voorgelegd aan gebruikers

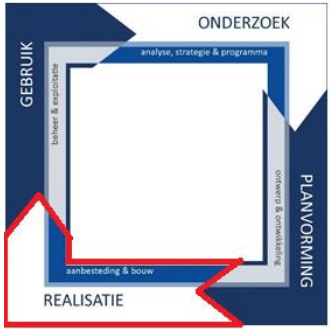
Gebruikers moeten ook de gelegenheid hebben ontwikkelingen in het ontwerp te toetsen aan hun gebruiksdoelen. Belangrijk is daarom dat het proces in deze fase zo is ingericht dat gebruikers tijdig en met voldoende inzicht invloed kunnen uitoefenen op beslissingen die gevolgen kunnen hebben op hun gebruik van de accommodatie. Zij moeten de juiste tussenproducten op het juiste moment voorgelegd en toegelicht krijgen zodat zij begrijpen welke beslissingen genomen moeten worden en hoe die uitwerken voor het gebruik van de accommodatie. Belangrijk is dat dit zo visueel mogelijk gebeurd, aldus één van geïnterviewde projectleiders. Op die manier krijgen gebruikers daadwerkelijk inzicht in de gevolgen van beslissingen en kunnen die beter aan gebruikers worden uitgelegd. Bovendien kunnen gebruikers dan ook veel concreter aangeven wat dat besluit voor hen betekent zodat dat in de besluitvorming kan worden meegenomen. Hiermee wordt voorkomen dat belangrijke aspecten voor het gebruik buiten beschouwing blijven in deze fase, gebruikers ontevreden zijn over voor hun belangrijke elementen in de accommodatie en allerlei dure aanpassingen moeten worden gedaan aan de accommodatie op het laatste moment, aldus verschillende geïnterviewden.

In de cases was een veel voorkomend voorbeeld van zo'n besluit de wijze waarop de horeca-functie in de accommodatie zou worden ingericht. Vaak werd gebruikers onvoldoende duidelijk dat zij deze functie echt met andere moesten delen en niet langer meer konden beschikken over een eigen, volledig afgeschermd clubhuis. Zij konden zich op basis van het ontwerp onvoldoende voorstellen wat dat voor hen zou betekenen. Gevolg was dat er over dit onderwerp nog veel werd geklaagd na oplevering van de accommodatie.

Ad 3. De wijze waarop hoofdgebruikers worden gefaciliteerd in hun eigen rol in het proces

Wanneer sportaanbieders de rol van hoofdgebruiker moeten vervullen in deze fase van het proces en het dus belangrijk is dat het ontwerp van de accommodatie nauw aansluit bij hun functionele behoeften, is het belangrijk dat sportaanbieders voldoende worden gefaciliteerd in die rol. Dit betekent dat zij moeten kunnen beschikken over de middelen en de expertise die nodig is.

In één van de cases stelde de gemeente budget beschikbaar om de gebruikers als initiatiefnemer, gezamenlijk, te faciliteren. In een andere case, deed de sportvereniging zelf een beroep op haar leden en haar netwerk om haar rol als hoofdgebruiker goed te vervullen. In een derde case was de sportaanbieder in staat om haar rol als initiatiefnemer te vervullen door een beroep te doen op expertise van de leden.



Mijlpalen van de realisatiefase:

- Aanbesteding van de bouw.
- Start van de bouw.
- Oplevering.

4.3.4 De realisatiefase

Algemene kenmerken

Mijlpalen in deze fase zijn:

- De aanbesteding van de bouw wanneer was gekozen voor een traditionele aanbesteding.
- De start van de bouw.
- De oplevering van de accommodatie.

Primaire focus in deze fase van het project is de realisatie van de accommodatie volgens planning en binnen budget.

Rolverdeling

Ook in deze fase is de initiatiefnemer in de lead. Deze treedt op als opdrachtgever voor de bouw en monitort het proces. Vanuit die rol is de initiatiefnemer ook verantwoordelijk voor de afstemming van het proces met andere belangrijke partijen, voornamelijk hoofdgebruikers.

In acht van de tien cases werd de bouw aanbesteed door de gemeente. Na afronding en toekenning van de aanbesteding, verschoof de praktische verantwoordelijkheid voor de realisatie van de accommodatie naar de winnende partij(en). Echter, de gemeente bleef eindverantwoordelijke.

In twee cases was de opdrachtgever een private partij. In Velp was de tennisvereniging zelf opdrachtgever, in Melderslo werd een stichting opdrachtgever. Deze stichting werd bestuurd door het initiatief nemend comité aangesteld door de toekomstige gebruikers.

Afstemming tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers vond meestal plaats op twee niveaus: in de uitvoering door middel van bouwoverleg en op bestuurlijk niveau in projectoverleg. In het bouwoverleg werd de voortgang gemonitord en werden allerlei technische beslissingen genomen. In het projectoverleg werd ook de voortgang gemonitord en werden technische besluiten besproken wanneer deze relevant waren voor het budget.

Wanneer de gemeente initiatiefnemer was, was deze vertegenwoordigd in het projectoverleg door de verantwoordelijk bestuurder en door de afdeling verantwoordelijk voor realisatie en beheer van vastgoed. De beleidsafdelingen waren niet altijd vertegenwoordigd. Ook de hoofdgebruikers waren veelal vertegenwoordigd in het projectoverleg.

Vaak werden de initiatiefnemer en de hoofdgebruiker ook in deze fase vertegenwoordigd door een projectleider die de schakel vormde tussen de opdrachtnemers voor de bouw van de accommodatie en belanghebbenden. Ook in deze fase moest de projectleider overleggen en onderhandelen met de opdrachtnemers over voorgestelde wijzigingen in de accommodatie en relevante wijzigingsvoorstellen voorleggen aan de belanghebbenden.

De invloed van de hoofdgebruiker(s) in deze fase van het proces was sterk afhankelijk van hun middelen en expertise en van de kwaliteit van de projectleider. In gebouwen waar onderwijs de hoofdgebruiker zou worden, was hun stem bepalend in deze fase. Dit gold ook in de projecten waar de BSO mee financierde of in gebouwen waar sportaanbieders ook hoofdgebruiker zouden worden.

Kleine gebruikers van de accommodatie waren in deze fase niet betrokken.

In projecten waar al een keuze was gemaakt over welke partij de accommodatie zou gaan beheren en exploiteren, werd die partij meestal ook betrokken in deze fase omdat die meestal ook verantwoordelijkheid had in de realisatie van de accommodatie. In projecten waar gekozen was voor exploitatie en beheer door derden, speelde de exploitant in deze fase nog geen rol.

Rolverdeling in de realisatiefase	Partij
Responsible **= verantwoordelijke rol:**	Projectleider aangesteld door initiatiefnemer, uitvoerend verantwoordelijken bij financierende organisaties (meestal vertegenwoordigers van vastgoed bij gemeenten en bij schoolbesturen).
Accountable **= af te rekenen rol:**	Bestuurders van financierende organisaties (meestal gemeente, onderwijs als hoofdgebruiker en BSO).
Consulted **= geconsulteerde rol:**	Hoofdgebruikers. De wijze waarop zij werden geconsulteerd was sterk afhankelijk van de focus en kwaliteit van de projectleider en hun eigen expertise.
Informed **= geïnformeerde rol:**	
Out of the Loop **= buitenstaanders rol:**	Exploitant (derde partij). Kleine gebruikers.

Aandachtspunten van de realisatiefase:

1. Te grote focus van hoofdrolspelers op de planning en het budget, te weinig zicht op uitgangspunten en doelen van de accommodatie.
2. Aanpassingen in het ontwerp op het laatste moment omdat beoogde gebruikers pas tijdens realisatie inzicht krijgen in feitelijk resultaat.

Aandachtspunten en succesfactoren

Uit de casestudie komen de volgende aandachtspunten voor deze fase naar voren:

1. De focus van hoofdrolspelers op de planning en budget.
2. Vaak aanpassingen op het laatste moment omdat dan pas duidelijk wordt hoe 't er echt uit gaat zien.

Ad 1. De focus van de hoofdrolspelers is gericht op de planning en het budget

De financiële risico's zijn het grootst in deze fase van het proces. Het is daarom begrijpelijk dat de partijen verantwoordelijk voor de bouw zich in deze fase focussen op realisatie van de accommodatie binnen de planning en binnen het budget. Besluiten over elementen in de accommodatie worden binnen dat kader genomen. Het risico bestaat hierdoor dat gebruiksdoelen van de accommodatie naar de achtergrond verdwijnen en besluiten worden genomen die niet bijdragen aan de functionaliteit van de accommodatie. Het lijken dan beslissingen over details, aldus geïnterviewden, maar die hebben gevolgen voor bijvoorbeeld de kosten van het onderhoud en de benodigde personele bezetting in de exploitatie. Zo werd in verschillende cases bijvoorbeeld bezuinigd op de vloer in de sportzaal om binnen budget te blijven.
Dat had in twee cases tot gevolg dat de vloer relatief snel na oplevering vervangen moest worden. Dit was een duurdere oplossing dan wanneer er meteen voor een betere vloer was gekozen. Vergelijkbare voorbeelden waren de keuzes voor goedkopere kranen in de kleedkamers of oplossingen voor verlichting of energiegebruik.

Ad 2. Dure aanpassingen op het laatste moment

Ook lijkt kenmerkend aan deze fase dat er nog allerlei beslissingen worden genomen laat in deze fase van het proces. Aanleiding is meestal dat gebruikers pas goed kunnen zien hoe oorspronkelijke keuzes uitwerken in de praktijk en dan ook kunnen aangeven waarom bepaalde keuzes niet handig zijn.

Voorbeeld hiervan deed zich voor in één van de zwembaden. In de laatste maanden voor de oplevering werd de keuze gemaakt veel meer camera's op te hangen in de kleedruimte en bij het zwembad omdat het de zwemvereniging toen duidelijk werd dat ouders niet meer mee mochten naar de kleedruimtes en het zwembad tijdens de zwemlessen. Met het oog op de veiligheid van de kinderen en de wensen van de ouders, is er toen voor gekozen de camera's op te hangen. Ander voorbeeld is de plaatsing van een glazen wand tussen de publieke ruimte en de gebruiksruimte van de school omdat de school de open doorgang te onbeheersbaar vond.

Deze aanpassingen op het laatste moment zijn meestal veel duurder dan wanneer deze in het oorspronkelijk ontwerp zijn opgenomen, aldus de geïnterviewde projectleiders. Bovendien kunnen de keuzes dan nog meer integraal worden gemaakt.

Succesfactoren van de realisatiefase:

1. Zorgvuldige betrokkenheid van hoofdgebruikers en exploitant in eerdere fases van het realisatieproces.
2. Hoofdgebruikers en exploitant krijgen voldoende invloed bij afstemming van bouwkundige details van de accommodatie.

Om te voorkomen dat de gebruiksdoelen van de accommodatie niet goed geborgd zijn in het eindresultaat, wordt een aantal succesfactoren genoemd:

1. Een zorgvuldige betrokkenheid van hoofdgebruikers en de exploitant in eerdere fases van het proces.
2. Voldoende mogelijkheden voor beïnvloeding van het bouwproces door de hoofdgebruikers en de exploitant bij afstemming van details.

<u>Ad 1. Een zorgvuldige betrokkenheid van hoofdgebruikers en de exploitant in eerdere fases van het proces</u>

Besluiten op het laatste moment lijken minder vaak voor te komen wanneer de hoofdgebruikers met kennis van zaken, vergelijkbare wensen en zorgvuldige voorbereiding, betrokken werden in de eerdere fases van het project. Een belangrijk voorbeeld van hoe dit kan verschillen, is de keuze voor een verplaatsbare tussenwand in de verschillende gebouwen.

In verschillende cases was een verplaatsbare tussenwand nodig om een sportzaal voor verschillende doeleinden tegelijk te kunnen gebruiken. In twee van de cases was zeer zorgvuldig gekozen voor een wand die sterk geluid dempend was zodat groepen in de verschillende ruimtes lawaai konden maken zonder last van elkaar te hebben. De gebruikers hadden zich uitgebreid laten informeren over de mogelijkheden en waren gaan kijken bij andere, vergelijkbare accommodatie. In één van de cases had de school als hoofdgebruiker die keuze gemaakt omdat die wilde dat gymdocenten hun werk ongestoord konden doen. Meegespeeld had ook dat de school als beoogde exploitant van de sporthal, er belang bij had dat de hal maximaal werd verhuurd. De school wilde dat het mogelijk was verschillende gebruikers tegelijkertijd gebruik te laten maken van de ruimte.

In de andere cases was de keuze gemaakt door de vertegenwoordigers van verschillende gebruikers die samen werden vertegenwoordigd in het projectteam. Zij wilden een zeer goed geluid dempende tussenwand omdat de fanfare moest kunnen oefenen terwijl de volleybal-vereniging trainde.

In één van de andere cases was bezuinigd op de kwaliteit van de tussenwand. Gevolg was dat het veel moeilijker was de twee delen van de sportzaal tegelijk aan verschillende gebruikers te verhuren omdat die last kregen van elkaar. Vanzelfsprekend heeft dit gevolgen voor de exploitatie.

<u>*Ad 2. Voldoende mogelijkheden voor beïnvloeding van het bouwproces door de hoofdgebruikers en de exploitant*</u>

Omdat in deze fase van het proces nog allerlei besluiten moeten worden genomen over technische details van de accommodatie, vinden gemeenten en gebruikers het heel belangrijk goed op de hoogte te worden gehouden van de ontwikkeling in de bouw en daarop nog voldoende invloed te kunnen uitoefenen. Cruciaal hierbij zijn:

1. De afspraken die hierover zijn gemaakt met de opdrachtnemer voor de bouw: die afspraken moeten ruimte bieden voor invloed.
2. De kwaliteit van de projectleider: die moet een goede afweging kunnen voorleggen tussen budget, planning en gebruiksdoelen en die zo kunnen uitleggen dat een besluit kan rekenen op maximaal draagvlak onder belanghebbenden.
3. De aanwezige expertise bij belanghebbenden: initiatiefnemer, hoofdgebruikers en de exploitant moeten over voldoende kennis beschikken om te begrijpen welke beslissingen genomen moeten worden en hoe besluiten uitwerken in de praktijk. Alleen dan kunnen zij een goede rol spelen bij technische besluiten met gevolgen voor het gebruik.

Bijzondere positie van de exploitant:

- Geen standaard moment in proces voor keuze exploitant.
- Sportaanbieder heeft meestal geen rol bij keuze exploitant.
- Exploitant wordt vaak pas laat in het realisatie-proces betrokken.
- Is daarom niet goed op de hoogte van: oorspronkelijke uitgangspunten en afspraken met hoofdgebruikers.

4.3.5 Intermezzo: de bijzondere positie van de exploitatie

Er lijkt in de onderzochte cases geen standaardmoment te zijn waarop keuzes worden gemaakt over de wijze waarop de accommodatie wordt geëxploiteerd en wie dit gaat doen. Die keuze lijkt sterk afhankelijk van het (veranderende) beleid van de gemeente en de wensen van de overige financiers.

In een aantal cases lag deze van meet af aan vast omdat de gemeente al haar accommodatie zelf beheert en exploiteert of altijd een vaste partij heeft hiervoor (Gouda, Beek). In één van de cases voert de gemeente het beleid dat de gebruikers tevens exploitant worden (Melderslo). In één case was meteen duidelijk dat de hoofdgebruiker de beheerder werd (Bergen op Zoom). In één case was de initiatiefnemer, de eigenaar van het vastgoed en, vanzelfsprekend, de beheerder (Velp).

In de overige vijf cases werd de exploitatie uitbesteed aan een derde partij. In een aantal gevallen werd de exploitant gekozen via aanbesteding (Den Helder, Roosendaal). In twee cases werd een nieuwe rechtspersoon opgericht om het gebouw te exploiteren en te beheren (Amsterdam, Nunspeet).

In Den Helder vond de aanbesteding plaats in de planfase. De enige inschrijver, de stichting die het oude zwembad ook exploiteerde, kreeg de exploitatie gegund. Deze heeft een contract met de gemeente voor de exploitatie en het beheer.

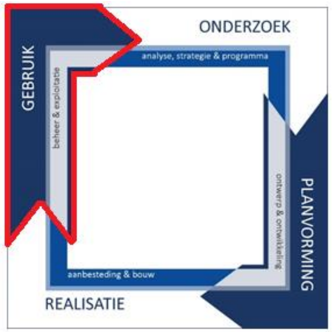
In Roosendaal vond deze plaats tijdens het laatste deel van de realisatiefase nadat heel lang het plan was geweest dat de school het gebouw zou gaan exploiteren samen met de belangrijkste sportaanbieder. De school wilde dat graag omdat zij op die manier afspraken komen maken met sportaanbieders over het gebruik van hun buitensportaccommodatie tijdens de zomermaanden. Deze afspraken had de school namelijk ook gehad in het oude gebouw: gebruik van de sporthal werd toen geruild tegen gebruik van buitenaccommodatie.

De gemeente zag af van het oorspronkelijke plan omdat zij vond dat de exploitatie niet kon worden gegund zonder een aanbestedingsprocedure. Vervolgens koos de gemeente voor een commerciële exploitant voor de sporthal in de verwachting dat die de sportfunctie meer effectief zou kunnen exploiteren. Deze exploitant heeft een contract met de gemeente. De school is nu huurder van de sporthal en buiensportaccommodatie.

In Nunspeet werd een bv opgericht om het gebouw te exploiteren. Deze bv is het bezit van de twee stichtingen die het gebouw hebben meegefinancierd. Er is geen directe relatie met de gemeente. Wel een indirecte: de gemeente verschaft huisvestingssubsidie aan verschillende gebruikers van het gebouw.

In Amsterdam was aanvankelijk het plan dat de gemeente het gebouw zelf zou beheren. Echter, in de laatste fase van de bouw, vlak voor de oplevering besloot het stadsdeelbestuur dat het beheer moest worden uitgevoerd door een stichting. Deze stichting moest nog worden opgericht en heeft het beheer van het gebouw van de gemeente overgenomen na ongeveer een halfjaar na oplevering. De gemeente subsidieert een deel van de kosten voor het beheer.

Overigens spelen de sportaanbieders geen rol bij de keuze voor de vorm van de partij door wie het gebouw wordt beheerd en geëxploiteerd, tenzij zij zelf (één van de) initiatiefnemers zijn van de bouw. In alle cases waar de gemeente betrokken is geweest als financier, maakt die de keuzes daarover.



4.3.6 De gebruiksfase

Algemene kenmerken

Na oplevering van het gebouw, breekt de gebruiksfase aan. Deze start met de ingebruikname. In deze fase wordt de programmering voor de sportfunctie vastgesteld en krijgen de gebruikers de eerste rekeningen voor het gebruik. Bovendien worden dan meestal de definitieve gebruiksregels vastgesteld. De exploitant is hiervoor verantwoordelijk. Die moet afspraken maken en vastleggen met de gebruikers.

In deze fase wordt pas echt duidelijk hoe het gebouw aansluit bij de beoogde functies en gebruikers van het gebouw. In verschillende cases werden er na enige tijd nog wel aanpassingen gedaan om het gebouw nog beter aan te laten sluiten bij de functies. Dit kon gaan om kleinere en grotere aanpassingen. Voorbeelden van kleinere aanpassingen zijn het vergroten of anders inrichten van bergruimtes. Een voorbeeld van een grotere aanpassing was de inrichting en de vloer van de sportzaal voor het gebruik als turnzaal voor een turnvereniging die tijdens de bouw van de zaal niet in beeld was geweest.

Ook wordt duidelijk welke relatie de gebruikers met elkaar hebben en hoe duidelijk de afspraken zijn geweest over het gebruik, gemaakt in eerdere fases. In verschillende cases ontstonden spanningen tussen gebruikers en de exploitant. Dit gebeurde vooral wanneer de afspraken voor de nieuwe accommodatie niet heel helder waren vastgelegd in eerdere fases en de gebruikers in hun oude accommodatie zelf enige gebruiker waren en de accommodatie (soms impliciet) zelf beheerden.

In zo'n geval waren gebruikers er aan gewend alleenrecht te hebben, niets te hoeven delen met andere gebruikers en niet gebonden te zijn aan beperkingen omtrent de programmering en het gebruik van de beschikbare ruimtes. Deze gebruikers moesten vaak wennen aan de nieuwe situatie en konden daarom aanvankelijk behoorlijk ontevreden zijn over de nieuwe accommodatie.

Mijlpalen van de gebruiksfase:

1. De definitieve versie van de programmering.
2. De definitieve gebruiksregels.
3. De eerste rekening van de huur voor gebruikers.
4. De eerste onderhandelingen tussen gebruikers onderling en tussen gebruikers en exploitant over programmering en gebruiksregels.

Dat wennen leek sneller te gaan wanneer gebruikers vonden dat de nieuwe accommodatie echt beter was dan die zij hadden verlaten omdat zij bijvoorbeeld meer capaciteit kregen, betere voorzieningen hadden en het aantal leden toenam door de nieuwe plek. Wennen ging ook sneller wanneer gebruikers begrepen dat de nieuwe accommodatie alleen maar mogelijk was omdat meerdere gebruikers huur betaalden en zij het gebouw daarom deelden met anderen. Tot slot, hielp het enorm wanneer afspraken in goed overleg met hen tot stand konden komen. Irritatie kon flink oplopen wanneer de exploitant te eenzijdig regels stelde en daarover slecht communiceerde met de gebruikers.

Rolverdeling

In deze fase worden de exploitant-beheerder en de hoofdgebruikers hoofdrolspelers. Zij bepalen samen hoe de verschillende functies in het gebouw worden ingevuld. De mate waarin zij met elkaar kunnen samenwerken is bepalend voor het succes van het gebouw.

In deze fase krijgt de exploitant-beheerder een dominante rol in het effectief gebruik van het gebouw: die moet erop toezien dat het programma en de situatie in het gebouw zo veel mogelijk passen bij de wensen van de verschillende gebruikers, dat gebruikers zich aan de afspraken houden en dat het gebouw opbrengt zoals begroot is in de exploitatieberekeningen.

Kleine gebruikers in het gebouw moeten zich voegen naar de regels. Zij krijgen wel enige inspraak maar die beperkt zich meestal tot inbreng tijdens gebruikersoverleggen. Hun invloed op het beheer van het gebouw is echter klein wanneer er veel kleine gebruikers zijn die ieder hun eigen aandachtspunten inbrengen. Zij worden een meer serieuze partner in het beheer wanneer zij hun inbreng kunnen coördineren en gemeenschappelijke standpunten kunnen inbrengen. Exploitanten in de casestudies geven aan daar ook behoefte aan te hebben omdat zij dan ook beter in staat zijn maatregelen te treffen voor de kleine gebruikers en daarvoor draagvlak te vinden bij de hoofdgebruikers.

In verschillende cases trad de gemeente terug als speler. In sommige cases had de gemeente nog een heel kleine rol. In één van de cases had de gemeente alleen nog een rol als verlener van huisvestingssubsidie aan de gebruikers, in een andere bemoeide de gemeente zich alleen met de programmering via subsidies aan de gebruikers. Meestal heeft de gemeente nog invloed op het beheer van de accommodatie via haar beleid voor tarifering in haar accommodatie en een bijdrage in de beheerkosten. Zij had echter geen rechtstreekse invloed meer op de partijen die gebruik van het gebouw en de wijze waarop het programma werd samengesteld. Dit is opmerkelijk omdat de gemeente uiteindelijk altijd als de verantwoordelijke partij wordt beschouwd wanneer de maatschappelijke functie van het gebouw mislukt en er financiële problemen ontstaan.

Rolverdeling in de gebruiksfase	Partij
Responsible **= verantwoordelijke rol:**	Exploitant-beheerder en hoofdgebruikers zijn samen verantwoordelijk voor het functioneren van het gebouw. De formele verantwoordelijkheid ligt bij de exploitant maar deze heeft daarbij de medewerking van de hoofdgebruikers.
Accountable **= af te rekenen rol:**	Exploitant- beheerder is de eerste die wordt afgerekend voor de wijze waarop de accommodatie functioneert en de opbrengsten van de exploitatie. Uiteindelijk is de gemeente in de meeste cases de laatst verantwoordelijke: wanneer er structurele problemen zijn met het gebouw moet het gemeentebestuur verantwoording afleggen. Ook is het dan vaak de gemeente die moet interveniëren, vaak met geld. Onduidelijk is welke instrumenten de gemeente heeft om te sturen op haar beleidsdoelen in het gebruik van het gebouw.
Consulted **= geconsulteerde rol:**	Kleine gebruikers worden meestal via gebruikersoverleggen geconsulteerd over hun wensen. Echter, omdat de inbreng van kleine gebruikers vaak versnipperd is, is de invloed van deze gebruikers relatief klein.
Informed **= geïnformeerde rol:**	De gemeente laat zich in deze fase vaak alleen nog informeren over de exploitatie van het gebouw wanneer zij daar zelf aan bijdraagt.
Out of the Loop **= buitenstaanders rol:**	Omgeving.

Aandachtspunten van de gebruiksfase:

1. De positie van de exploitant-beheerder als nieuwe partij met een verantwoordelijke en dominante rol.
2. De mate waarin gebruikers zijn voorbereid op hun rol in de accommodatie: hun faciliteiten in de accommodatie, de gebruiksregels, de relatie met andere gebruikers en de kosten.
3. De sturingsinstrumenten van de gemeente om beleidsdoelen gerealiseerd te krijgen in de nieuwe accommodatie.

Aandachtspunten en succesfactoren

Uit de cases komen de volgende aandachtspunten voor deze fase naar voren:

1. De positie van de exploitant-beheerder als nieuwe partij en, tegelijkertijd, een verantwoordelijke en dominante rol in de gebruiksfase.
2. De mate waarin gebruikers voldoende zijn voorbereid op hun rol in het gebouw.
3. De positie van de gemeente in het kunnen sturen op de beleidsdoelen voor het gebouw.

<u>Ad 1. De positie van de exploitant-beheerder als nieuwe maar dominante partij in het proces</u>

In deze fase krijgt de exploitant-beheerder een dominante rol in het effectief gebruik van het gebouw terwijl deze vaak niet is betrokken in eerdere fases: die moet erop toezien dat het programma past bij de wensen van de verschillende gebruikers, dat gebruikers kunnen beschikken over de faciliteiten die zij nodig hebben, dat zij zich houden aan afspraken over gebruiksregels en dat zij hun rekeningen betalingen. En dat in goed overleg met de gebruikers.

Zoals eerder aangegeven leidt dit tot spanning in de relatie tussen gebruikers en tussen gebruikers en exploitant-beheerder wanneer eerder gemaakte afspraken niet goed zijn vastgelegd en de exploitant maatregelen treft zonder daarover goed te communiceren met de gebruikers.

Dit lijkt vaker te gebeuren wanneer de exploitant-beheerder pas laat in het realisatieproces in beeld kwam.

Spanningen tussen gebruiker en exploitant-beheerder kunnen ontstaan over uiteenlopende zaken zoals onenigheid over opening- en sluitingstijden van de accommodatie, de huursom, de verdeling van de opbrengst van de horeca, de verantwoordelijkheid van gebruikers in het schoon en netjes houden van gemeenschappelijke ruimtes, de voorwaarden waaronder ruimtes gedeeld moeten worden, etc. Essentieel in het oplossen van zulke spanningen is de opstelling van betrokken partijen: wanneer zij bereid zijn tot compromissen, wordt het probleem opgelost. Is die bereidheid er niet, dan kan een klein probleem ontaarden in een groot conflict.

In de twee zwembadcases ontstond onenigheid tussen de zwemverenigingen en de exploitant-beheerder over de zwemlessen: punt van strijd was of ouders met hun kinderen mee mochten naar de kleedkamers en het zwembad, iets wat ze gewend waren in het oude zwembad. De beheerder vond dit in het nieuwe zwembad niet goed in verband met de hygiëne. In één van de zwembaden werd hierover een compromis gesloten, in het andere bad lukte dat niet.

Een voorbeeld dat een aantal malen terugkwam in de verschillende cases was de discussie over het gebruik van gemeenschappelijke horecaruimte als verenigingsruimte. In verschillende cases gaven sportverenigingen aan dat zij een eigen verenigingsruimte missen. Zij zijn daar ontevreden over omdat zij in de oude accommodatie wel beschikten over een eigen ruimte. Die ontevredenheid lijkt lastig weg te nemen ook als daarover heldere afspraken zijn gemaakt in eerdere fases.

Ad 2. De mate waarin gebruikers voldoende zijn voorbereid op hun rol in het gebouw

In de gebruiksfase wordt duidelijk of gebruikers voldoende zijn voorbereid op hun rol in het gebouw en bereid zijn die rol te vervullen. Dit geldt voor hoofdgebruikers en voor kleine gebruikers.

Hoofdgebruikers spelen een hoofdrol in het succes van het gebouw omdat zij vaak een substantieel deel van het gebruik voor hun rekening nemen. Daarom zijn zij vaak ook bepalend voor de ruimte die andere gebruikers krijgen in het gebouw, de manier waarop gebruiksregels worden nagekomen en de exploitatie-opbrengsten van het gebouw. In de gebruiksfase wordt duidelijk of zij die rol kunnen vervullen door over voldoende bestuurskracht en financiële middelen te beschikken.

Vooral wanneer de exploitatieberekeningen in de onderzoeksfase te optimistisch zijn begroot, bijvoorbeeld omdat er een te hoge ledengroei was voorspeld, kan de hoofgebruiker in financiële problemen raken omdat er minder contributie wordt geïnd dan oorspronkelijk begroot.

In twee cases vonden de sportverenigingen het moeilijk om de gevraagde huursom op te brengen omdat de exploitatiebegroting in één geval was uitgegaan van afname van een veel lager aantal uren. In het andere geval was in de exploitatie uitgegaan van een te groot aantal leden.

Hetzelfde gebeurt als de oorspronkelijke uitgangspunten voor ontwikkeling van het gebouw niet worden gerealiseerd.

In twee cases gold deze situatie voor de BSO's in de accommodatie. Zij hadden een positie genomen in de realisatie van het gebouw, gebaseerd op een groeiscenario. In beide gevallen hadden de bedrijven te maken met enorme terugloop van de vraag naar opvang zonder dat zij mogelijkheid hadden hun verplichtingen in het gebouw aan te passen aan de veranderende omstandigheden. In één van de cases was de aanbieder van opvang failliet gegaan, in de andere beschouwde de BSO het gebouw als moeilijk te dragen last.

Ook kleinere gebruikers kunnen onvoldoende voorbereid zijn op hun positie in het gebouw. Dit speelt vooral wanneer kleine gebruikers met verkeerde verwachtingen in de accommodatie waren getrokken, bijvoorbeeld over de hoogte van de huur of het aantal uren dat zij gebruik mogen maken van de accommodatie. In verschillende cases waren kleine gebruikers ontevreden en voelden zich achtergesteld omdat zij verwacht hadden dat alle gebruikers een gelijkwaardige positie zouden krijgen.

Opvallend is overigens dat gebruikers van de onderzochte gebouwen waar zij zelf initiatiefnemer zijn geweest, altijd goed zijn voorbereid op hun rol. Zij hebben het gebouw namelijk ontwikkeld vanuit hun mogelijkheden zonder daarin extra risico's te nemen. Het lijkt erop dat gebruikers wanneer zij zelf eigenaar/exploitant-beheerder zijn, minder risico's nemen met hun positie dan anderen doen. Tegelijkertijd beschikten zij vaak over voldoende kennis en ervaring (of zochten experts erbij) om goed te bepalen welke risico's acceptabel zijn.

Ad 3. De positie van de gemeente in het kunnen sturen op gewenst gebruik van het gebouw

In verschillende cases bleef onduidelijk hoe de gemeente had geborgd dat het gebouw gebruikt werd voor de doelen waarvoor het was gebouwd.

In één van de cases had de exploitant er voor gekozen om kantoorruimte te verhuren aan een commerciële partij om leegstand te voorkomen en om de exploitatierekening rond te krijgen. Onduidelijk was welke middelen de gemeente had om te voorkomen dat het gebouw meer door commerciële partijen zou worden benut en minder door maatschappelijke organisaties.

In één van de andere case had de exploitant er voor gekozen voorrang te geven aan de wensen van één van de hoofdgebruikers. Sportaanbieders vonden dat zij daardoor niet goed in staat waren hun sportaanbod vorm te geven en wilden op zoek naar andere accommodatie. De gemeente vond dit onwenselijk maar het is onduidelijk welke middelen haar ter beschikking staan om de positie van de sportaanbieders te borgen in de accommodatie.

Succesfactoren van de gebruiksfase:

1. Uitgangspunten voor realisatie hebben daadwerkelijk vorm gekregen.
2. Hoofdgebruikers zijn zorgvuldig betrokken in eerdere fases.
3. De exploitant-beheerder heeft de kwaliteit om doelstellingen van de accommodatie goed te faciliteren.
4. De gebruikers vinden de nieuwe accommodatie een merkbare vooruitgang op hun oude situatie.

In deze fase zijn de succesfactoren:

1. De mate waarin uitgangspunten voor realisatie van de accommodatie ook daadwerkelijk vorm hebben gekregen.
2. De zorgvuldigheid waarmee verschillende partijen betrokken zijn bij de eerdere fases.
3. De kwaliteit van de exploitant-beheerder.
4. De mate waarin gebruikers de nieuwe situatie een verbetering vinden ten opzichte van de oude situatie.

Ad 1. De mate waarin uitgangspunten voor realisatie vorm hebben gekregen

In deze fase blijkt of de uitgangspunten op basis waarvan is besloten de accommodatie te laten bouwen en de wijze waarop deze is ontworpen, ook daadwerkelijk vorm krijgen en eerder gemaakte afspraken tussen initiatiefnemer en hoofdgebruikers worden nagekomen. Zoals eerder beschreven, heeft het aanzienlijke gevolgen voor een effectief gebruik van het gebouw, wanneer centrale uitgangspunten en afspraken niet worden gerealiseerd. Gevolgen kunnen zijn: te weinig inkomsten uit de exploitatie, te weinig structurele gebruikers voor het gebouw, leegstand en ernstig verstoorde relaties tussen de gebruikers en de exploitant.

Een deel van deze uitgangspunten en afspraken is in deze fase niet meer te beïnvloeden zoals een niet gerealiseerde nieuwbouwwijk, een mislukte fusie van drie scholen of de totale omvang van de sportzaal. Maar een aantal uitgangspunten kan echter nog in de gebruiksfase worden gerealiseerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de voorgenomen sloop van oude accommodatie.

Is het niet mogelijk uitgangspunten en afspraken alsnog te realiseren, is het nodig dat de gebruikers die worden geconfronteerd met deze wijzigingen, worden ondersteund bij het omgaan met deze wijziging en het zoeken naar alternatieve oplossingen. Bijvoorbeeld: de ledengroei van één van de hoofdgebruikers waarop de exploitatieberekening en de op te brengen huursom was berekend, blijft uit. Daarom heeft deze vereniging moeite de huursom op te brengen. Het is belangrijk dat de andere betrokkenen (gemeente, exploitant, andere gebruikers) snel samen op zoek gaan naar oplossingen voor het ontstane financieel tekort.

In één van de cases bleek dat de sportvereniging de huursom niet op kon brengen omdat zij meer uren gebruik maakt van de accommodatie dan aanvankelijk begroot. De exploitant heeft daarom voorgesteld dat de vereniging het ontbrekende bedrag compenseert met het beschikbaar stellen van vrijwilligersuren voor delen van het beheer.

In één van de cases was aanvankelijk besloten dat de school in het gebouw de sportzaal volledig zou huren tijdens schooluren. Echter, de school was hierop teruggekomen en nam alleen de uren af die zij daadwerkelijk nodig had. Geen van de andere initiatiefnemers sprak de school aan op het niet nakomen van eerder gemaakte afspraken. Gevolg was een gat in de begroting voor de exploitatie van de sportzaal die de exploitant moet oplossen. Om dit te doen, is de exploitant bereid de zaal te verhuren aan commerciële partijen die niet tot de doelgroep voor het de MFA behoren.

Door snel en gezamenlijk te handelen wanneer problemen ontstaan, wordt voorkomen dat de problemen te groot worden om op te lossen en het gebouw niet wordt gebruikt zoals bedoeld is.

Ad 2. De zorgvuldigheid waarmee verschillende partijen betrokken zijn bij de eerdere fases

In deze fase wordt geoogst wat er in eerdere fases is gezaaid. Wanneer partijen in eerdere fases zorgvuldig zijn betrokken, hebben zij een goed en realistisch beeld van de situatie waarin zij terecht komen. De kans is dan aanzienlijk kleiner dat zij ontevreden zijn over hun positie in de nieuwe accommodatie. Zij begrijpen beter hoe het gebouw tot stand is gekomen, hoe hun wensen erin zijn verwerkt en welke compromissen daarin nodig waren.
Zorgvuldige betrokkenheid bevordert ook hun relatie met andere stakeholders in het gebouw. Die goede relatie is erg belangrijk om gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gebouw te nemen. Wanneer gebruikers zich in het proces buitengesloten of ondergeschikt hebben gevoeld, is de kans groot dat zij minder bereid zijn tot compromissen in de afspraken over het gebruik.

In één van de gebouwen was een gebruiker gevestigd die niet begreep waarom er niet was voldaan aan hun wens een eigen ingang te krijgen. Hun ontevredenheid hierover is een rode draad in hun communicatie met de exploitant. Zij vonden de eigen ingang namelijk cruciaal voor het doel waarvoor zij in het gebouw zaten.

Overigens is onderdeel van zorgvuldige betrokkenheid, het goed vastleggen van gemaakte afspraken en de onderliggende argumenten. Op die manier kunnen gebruikers en exploitant-beheerder terug grijpen op die verslaglegging wanneer er discussie ontstaat over de afspraken.

Ad 3. De communicatieve kwaliteit van de exploitant-beheerder

Uit alle cases komt naar voren dat de kwaliteit van de exploitant-beheerder erg belangrijk is voor een geslaagd gebruik van het gebouw. De exploitant-beheerder is namelijk niet alleen verantwoordelijk voor het technische en financiële beheer van het gebouw, maar is ook cruciaal in de relatie met de gebruikers en de gebruikers onderling. Dit vraagt sterke communicatieve vaardigheden.

Uit de verschillende cases is naar voren gekomen dat de goede relatie tussen de exploitant en de gebruikers belangrijk is om tot afspraken te komen die in het belang van de exploitatie en beheer van het gebouw zijn en tegelijkertijd in het belang van de gebruiker. Beide partijen moeten bereid zijn naar elkaar te luisteren en elkaars positie te begrijpen. Alleen dan zijn werkbare compromissen mogelijk.

Dat dit lukt, is des te belangrijker in multifunctionele gebouwen waar zeer uiteenlopende gebruikers ruimtes met elkaar moeten delen. De exploitant-beheerder moet dan afspraken kunnen maken over gebruik van gemeenschappelijke ruimtes waar alle gebruikers zich in kunnen vinden. Daarnaast moet de exploitant-beheerder consistent en helder communiceren over de gemaakte afspraken: er mag geen verwarring ontstaan over de afspraken en duidelijk moet zijn waarom gemaakte afspraken nodig en in het belang van iedereen zijn.

Ad 4. De mate waarin gebruikers de nieuwe situatie een verbetering vinden ten opzichte van de oude situatie

Zoals eerder aangegeven is het belangrijk dat gebruikers in een multifunctioneel gebouw bereid zijn compromissen te sluiten met de exploitant-beheerder en met andere gebruikers om het gebouw samen effectief te benutten. Naast een coöperatieve en communicatief sterke opstelling van de exploitant, is belangrijk hierin dat gebruikers het nieuwe gebouw als een echte vooruitgang beschouwen ten opzichte van hun oude situatie. Daarnaast helpt het enorm als gebruikers accepteren dat zij alleen over nieuwe accommodatie kunnen beschikken, omdat er ook andere gebruikers zijn voor het gebouw bijvoorbeeld omdat die het gebouw financieren.

Ook hier geldt dat gebruikers zich eerder willen neerleggen bij de nieuwe situatie wanneer zij die als een vooruitgang beschouwen en begrijpen dat de accommodatie alleen onder deze voorwaarden kan bestaan. Tegelijkertijd helpt het als de gebruikers zien dat de exploitant-beheerder mee wil werken aan de behoeften van gebruikers bijvoorbeeld door wel toe te staan dat de vereniging haar prijzenkast mag ophangen of andere dingen ophangt uit de historie van de vereniging.

In een andere case ontstond discussie over de manier waarop de mountainbikeclub voor de ingang van het gebouw hun fietsen schoonmaakte. Er kwamen klachten van andere gebruikers. De beheerder van het gebouw maakte de afspraak met de mountainbikers dat zij hun fietsen ergens anders op het terrein schoonmaakten en voorzag de club tegelijkertijd van een aantal containers waarin zij de fietsen konden opslaan.

Een ander onderwerp van discussie dat regelmatig terugkwam in de cases, was de beschikbare opslagruimte. Sportaanbieders en andere gebruikers met veel eigen materiaal, lijken een chronisch tekort te hebben aan opslagruimte. Wanneer de beheerder bereid is oplossingen te onderzoeken voor de gebruiker, draagt dit bij aan de relatie en de bereidheid compromissen te accepteren.

In één case was het de turnvereniging, in een andere de fanfare. In beide gevallen was het de beheerder en de gebruikers gelukt een compromis te vinden door ruimte die eigenlijk bedoeld was voor andere doelen, in te richten als opslagruimte. Dit was mogelijk omdat andere gebruikers dat ook toestonden.

LEESWIJZER § 4.4:

4.4.1 Inleiding.

4.4.2 Posities in het realisatieproces.

4.4.3 Algemene succes- en faalfactoren.

4.4.4 De positie van de BSO bij realisatie van een MFA.

4.4.5 De positie van de sportaanbieder bij realisatie van een MFA.

4.4 Conclusie: effectieve betrokkenheid van sportaanbieders

4.4.1 Inleiding

Op basis van de resultaten van de casestudies, kunnen de volgende conclusies worden getrokken over de relatie tussen de effectieve benutting van een sportfunctie in een MFA en de betrokkenheid van sportaanbieders in het realisatieproces. Eerst lichten wij de posities toe die worden ingenomen in het realisatieproces. Naar deze posities wordt gerefereerd in de daarop volgende paragrafen. Vervolgens gaan wij in op de algemene succesfactoren en risico's die er zijn voor effectief gebruik van nieuwe accommodatie. Deze zijn ook van toepassing op de sportfunctie van het gebouw. Tot slot zoomen wij in op de posities in het gebouw van de sportaanbieder en de buitenschoolse opvang.

4.4.2 Posities in het realisatieproces

Belanghebbenden hebben verschillende posities in het realisatieproces van een MFA. Wanneer zij vanuit die positie hun bijbehorende rol goed vervullen, is de kans groter dat er een succesvolle accommodatie wordt gerealiseerd. Essentieel hierbij is dat er al in de onderzoeksfase goed wordt bepaald door wie en hoe de posities in het proces worden ingevuld en op welke manier de betrokkenen die positie en de bijbehorende rol het meest effectief kunnen vervullen.

Posities van belanghebbenden zijn bepalend voor de rol in het realisatieproces.

Belanghebbenden nemen de volgende posities in:

1. Initiatiefnemer/ trekker: hoofdverantwoordelijke.
2. Financier: af te rekenen op kosten en planning, meestal de gemeente.
3. Hoofdgebruiker: belangrijkste gebruiker die essentieel is voor exploitatie.
4. Kleine gebruiker: vult de gaten in de programmering, op zich zelf niet belangrijk voor exploitatie.
5. Exploitant-beheerder: verantwoordelijk voor dagelijks beheer en financiële exploitatie.
6. Omgeving: buurt, gebruikers en exploitanten van andere accommodatie. Werden zelden betrokken.

In het realisatieproces zijn de volgende posities te onderscheiden:

1. *Initiatiefnemer/trekker van het realisatieproces*: dit is de hoofdverantwoordelijke in het proces. In de meeste cases was dit de gemeente meestal vanuit sportbeleid of vanuit vastgoedbeleid. Soms was het de hoofdgebruiker (school, culturele instelling, sportaanbieder).
2. *Financier van de accommodatie*: dit is de partij die meestal af te rekenen is op het eindresultaat en de meeste schade leidt als het project mislukt. De gemeente was vrijwel altijd één van de financiers. Andere financiers waren onderwijsinstellingen en aanbieders van buitenschoolse opvang. Eén van deze partijen is meestal ook de trekker van het realisatieproces.
3. *Hoofdgebruikers*: dit zijn de partijen die het meest intensief gebruik zullen maken van de accommodatie en daarom essentieel voor de exploitatie. Dit kunnen zijn een onderwijsinstelling, één sportaanbieder of culturele organisatie. Opvallend is dat de buitenschoolse opvang zelden deze positie innam.
4. *Kleine gebruikers*: dit zijn de gebruikers die de ruimte vullen in de programmering die niet wordt ingenomen door de hoofdgebruikers. Voor de sportfunctie zijn dit meestal kleine sportaanbieders of sportaanbieders van buiten de gemeente die aanvullende accommodatie nodig hebben.
5. *Exploitant-beheerder*: deze is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer, de bedrijfsvoering en is eerstverantwoordelijke voor de financiële exploitatie. In enkele gevallen was dit een samenwerkingsverband tussen hoofdgebruikers of de eigenaar tevens hoofdgebruiker. In de meeste gevallen was de gemeente indirect verantwoordelijk voor het beheer en was middels een huur- en exploitatieovereenkomst of een subsidierelatie de exploitatie op afstand gezet (sportbedrijf, stichting, particuliere exploitant).
6. *Omgeving*: (buurt, gebruikers van andere accommodatie). Deze speelden vaak alleen in de onderzoeksfase een rol, maar worden verder buiten beschouwing gelaten ook wanneer deze in de loop van het proces enorm verandert of zich niet volgens plan ontwikkelt.

Algemene succesfactoren voor effectief gebruik van de MFA:

1. Gebruikers worden passend bij hun positie, betrokken in de verschillende fases van het realisatieproces.
2. Het gebouw is ontwikkeld met een goed haalbare exploitatie als uitgangspunt.
3. Het realisatieproces is transparant voor alle betrokkenen.
4. De procestrekker wordt erkend als vertegenwoordiger van het algemeen belang.
5. Gebruikers hebben elkaar evident nodig om de accommodatie gerealiseerd te krijgen en te exploiteren.
6. Gebruikers beschouwen de nieuwe accommodatie als een vooruitgang op hun oude situatie.
7. De financiële draagkracht van de gebruikers sluit goed aan bij de kosten van het gebruik.
8. De bestuurlijke draagkracht van de gebruiker sluit aan bij diens verantwoordelijkheid in het realisatieproces en het gebruik.
9. De nieuwe accommodatie sluit aan bij de vraag naar accommodatie.

De initiatiefnemer en de hoofdgebruikers hebben de meeste invloed in het realisatieproces. Zij bepalen samen de uitgangspunten en het eindproduct. De initiatiefnemer wil vaak doelen realiseren met de accommodatie. Hoofdgebruikers zijn van essentieel belang voor een succesvolle exploitatie van de accommodatie omdat zij een groot deel van de gebruikskosten moeten opbrengen.

De focus van initiatiefnemer en de hoofdgebruikers zijn bepalend voor een effectief en efficiënt gebruik van de sportfunctie: hun aandacht voor de sportfunctie tijdens het realisatieproces is bepalend voor het succes.

4.4.3 Algemene succes- en faalfactoren voor een succesvolle MFA

In deze paragraaf gaan wij in op de algemene succes- en faalfactoren voor effectief gebruik van de nieuwe accommodatie. Deze succes- en faalfactoren zijn ook van toepassing op effectief gebruik van de sportfunctie.

De volgende algemene kenmerken zijn *succesfactoren* voor effectief gebruik van het gebouw:

1. <u>*Gebruikers worden passend bij hun positie, betrokken in de verschillende fases van het realisatieproces.*</u> Dus wanneer een sportaanbieder hoofdgebruiker moet worden in het nieuwe gebouw, is het belangrijk dat deze ook op de juiste momenten en op de juiste wijze wordt geconsulteerd en geïnformeerd. Op die manier wordt geborgd dat hun behoeften voor het gebruik goed worden verwerkt in het ontwerp, de gebruikskosten aansluiten bij hun financiële draagkracht en dat zij een verantwoordelijkheid krijgen over de exploitatie van het gebouw die past bij hun bestuurlijke en financiële draagkracht. Ook draagt passende betrokkenheid ertoe bij dat er geen verwachtingen worden gewekt die niet worden vervuld in het feitelijk gebruik, draagvlak ontstaat voor de gebruikssituatie en gebruikers een relatie krijgen die als basis dient voor gezamenlijk gebruik. Dit wordt nader toegelicht in volgende paragrafen.
2. <u>*Het gebouw is ontwikkeld met goed beheer en haalbare exploitatie als uitgangspunt*</u>. Beslissingen in het proces worden steeds getoetst aan dit uitgangspunt. Dat betekent ook dat het ontwerp inclusief de exploitatiebegroting voor de start van de bouw, opnieuw wordt getoetst aan de aannames over de ontwikkeling van de omgeving zoals geformuleerd in de onderzoeksfase. Op deze manier wordt voorkomen dat er een gebouw komt te staan dat te duur is voor de beoogde gebruikers en onvoldoende aansluit bij veranderende omstandigheden.

3. _Hele proces is transparant_. Betrokkenen met verschillende posities in het proces moeten er op kunnen vertrouwen dat ieders belang evenwichtig wordt meegenomen. Zij weten van meet af aan welk gewicht hun belang in de schaal van besluitvorming legt.
4. _Procestrekker wordt erkend als vertegenwoordiger van het algemeen belang_. Ook dit draagt ertoe bij dat belanghebbenden er op vertrouwen dat hun belang goed wordt meegenomen in het proces. Daarom zijn zij bereid te accepteren dat er compromissen nodig zijn om een multifunctioneel gebouw te realiseren.
5. _Gebruikers hebben elkaar evident nodig om de accommodatie gerealiseerd en geëxploiteerd te krijgen_. Zij moeten beseffen dat die er niet zou komen als zij niet willen samenwerken. Dit besef bevordert de bereidheid compromissen te sluiten en af te zien van bepaalde wensen ten behoeve van de voortgang of de kosten van de accommodatie.
6. _Gebruikers beschouwen de nieuwe accommodatie als vooruitgang ten opzichte van hun oude situatie,_ bijvoorbeeld omdat de faciliteiten veel beter zijn. Zij zijn dan ook eerder bereid compromissen en hogere gebruikskosten te accepteren.
7. _De financiële draagkracht van de gebruikers sluit goed aan bij de kosten van het gebruik._ De kans hierop is groot wanneer hiermee voldoende rekening is gehouden tijdens het realisatie-proces. Dit geldt vooral voor de hoofdgebruiker. Als die niet in staat is de huursom op te brengen, heeft dit negatieve gevolgen voor de financiële exploitatie en het beheer van de accommodatie en voor de organisatie van de gebruiker zelf.
8. _De bestuurlijke draagkracht van de gebruiker sluit aan bij de verantwoordelijkheid die de gebruiker heeft gekregen in het realisatieproces van de accommodatie._ Is dit niet het geval, dan vormt dit een aanzienlijk risico vooral wanneer het gaat om een hoofdgebruiker. Wanneer het bestuur van de gebruiker niet voldoende in staat is te sturen op die continuïteit, ontstaan er problemen voor het beheer en de financiële exploitatie.
9. _De accommodatie sluit aan bij de vraag naar nieuwe accommodatie._ Wanneer alle gebruikers echt een nieuwe accommodatie nodig hebben om hun doelen te bereiken, zijn zij eerder tevreden met de nieuwe accommodatie en bereid compromissen te sluiten in het belang van gezamenlijk gebruik. Is er een overschot aan accommodatie, ontstaat concurrentie tussen accommodaties en kiezen sportaanbieders vaak voor hun oude, goedkopere accommodatie. Zo ontstaat leegstand in de nieuwe accommodatie.

Algemene risico's voor effectief gebruik van een MFA:

1. De initiatiefnemer stuurt tijdens het realisatieproces, te weinig op:
   - de doelstellingen van het gebouw;
   - de wijze waarop deze doelen passen in de context zoals de veranderende omstandigheden van de gebruikers, de omgeving, de economie, etc.
2. Conflicterende belangen tussen gebruikers en exploitant-beheerder.
3. De initiatiefnemer heeft geen sturingsmiddelen op doelgericht gebruik van de accommodatie.
4. Gebruikers blijven zich verzetten tegen de nieuwe situatie omdat zij teleurgesteld zijn over hun positie in de nieuwe accommodatie.

De volgende algemene kenmerken van het proces zijn *potentiële risico's* voor effectief gebruik:

1. *De initiatiefnemer blijft, gedurende het hele proces, onvoldoende sturen* op:
   - de doelstellingen van het gebouw;
   - de wijze waarop deze doelen passen in de brede context van het vastgestelde beleid en de omgeving. In verschillende cases waarbij de gemeente initiatiefnemer was, bleek dat de sturing op het realisatieproces verschoof van beleid naar uitvoering. Door die verschuiving verschoof de focus van de beleidsdoelen in de onderzoeksfase naar een focus op de kosten in de ontwerpfase om vervolgens in de realisatiefase weer te verschuiven naar de bouwplanning. Door deze verschuiving van de focus, sloot het eindresultaat soms niet aan op de beleidsdoelen waarvoor het gebouw was gerealiseerd en kon het vanuit dat oogpunt niet als succesvol worden beschouwd.
2. *Er zijn conflicterende belangen tussen de gebruikers en exploitant*. Dergelijke conflicterende belangen komen tot uitdrukking in de wijze waarop de programmering wordt ingericht of regels die worden gesteld voor het gebruik. Wanneer er conflicten ontstaan tussen exploitant en gebruikers om de programmering of de gebruiksregels, neemt hun bereidheid af om samen te werken. Dit heeft zeer negatieve effecten voor een succesvol gebruik en de financiële exploitatie van het gebouw want samenwerking tussen exploitant-beheerder en gebruikers is essentieel voor dat succes. Het risico op conflicterende belangen tussen exploitant en gebruiker wordt kleiner naarmate de exploitatie meer en eerder betrokken wordt in het hele realisatieproces.
3. *De initiatiefnemer heeft geen beïnvloedingsinstrumenten om te sturen op gebruik* volgens gestelde doelen voor realisatie van de accommodatie. In verschillende cases bleek dat keuzes van exploitant en gebruikers ertoe konden leiden dat de accommodatie niet werd benut zoals die was bedoeld. In verschillende cases bleek dat de gemeente als initiatiefnemer en financier, niet over de juiste instrumenten beschikten om effectief gebruik volgens beoogde doelen af te dwingen. In een aantal cases moest de gemeente toezien hoe het misging maar wel moest opdraaien voor de rekening. Dit kwam niet voor in de cases waar het initiatief was genomen door de sportaanbieders of andere gebruikers.

4. *Gebruikers kunnen minder effectief invulling geven aan de nieuwe accommodatie wanneer zij zich gedwongen hebben gevoeld hun oude accommodatie achter te laten ten behoeve van de nieuwe accommodatie.* Zij beschouwen de nieuwe situatie als iets dat afdoet aan hun effectiviteit en gaan zich navenant gedragen. Vooral gebruikers die volledige zeggenschap hadden over hun oude accommodatie en nu compromissen moeten accepteren van andere gebruikers of de exploitant, zijn vaak erg ontevreden in de nieuwe accommodatie.

De BSO's hebben geen structurele samenwerking met de sportaanbieders.

4.4.4 De positie van de buitenschoolse opvang en de samenwerking met sportaanbieders

Over de positie van de buitenschoolse opvang in de bestudeerde cases kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De positie van de BSO verschilt sterk in de verschillende cases:
  - in één case was de BSO mede-initiatiefnemer en had in die rol dan ook veel zeggenschap over het eindresultaat;
  - in drie cases was de BSO mede-hoofdgebruiker van een specifiek deel van het gebouw. De opvangorganisatie werd geconsulteerd in de verschillende fases maar de initiatiefnemers waren dominant bij het bepalen van het eindresultaat en, dus, het gebruik.
- In één van de cases deelden de BSO en de sportgebruiker een ruimte structureel. In de andere cases was dit incidenteel.
- In geen van de cases was structurele samenwerking tot stand gekomen tussen sportaanbieders en BSO. Dit had vooral praktische en financiële redenen.

Effectieve betrokkenheid van sportaanbieders past bij hun positie als:

1. Initiatiefnemer.
2. Hoofdgebruiker.
3. Kleine huurder.

4.4.5 De positie van sportaanbieders en de gemeente in het realisatieproces

Over de positie van de sportaanbieder kan op grond van de resultaten, de volgende conclusie worden getrokken. Sportaanbieders moeten worden betrokken in het realisatieproces passend bij hun beoogde positie en de bijbehorende rollen bij de realisatie van een accommodatie.

Sportaanbieders hebben meestal één van de volgende posities in het realisatieproces van een nieuwe accommodatie:

1. *De initiatiefnemer*: de sportaanbieder is dan mede-initiatiefnemer en meestal ook de hoofdgebruiker van de nieuwe accommodatie. In dat geval heeft de sportaanbieder belang in de accommodatie dat het eigen sportaanbod overstijgt: bijvoorbeeld dat het gebouw zo rendabel mogelijk kan worden beheerd en onderhouden. Daarom vindt de initiatiefnemer-hoofdgebruiker het belangrijk dat andere gebruikers ook effectief gebruik kunnen maken van de accommodatie. Het lijkt er op dat sportaanbieders deze zware rol nog niet vaak maar wel in toenemende mate innemen.
2. *De hoofdgebruiker*: dit wil zeggen dat zij intensief gebruik zullen maken van de accommodatie en daarom belangrijk zijn voor een succesvolle exploitatie van de accommodatie. Vaak zijn zij hoofdgebruiker samen met een andere sportaanbieder of een onderwijsinstelling: samen bezetten zij het grootste deel van de gebruiksuren van de accommodatie.
3. *De kleine huurder*: zij gebruiken de accommodatie enkele uren per week op tijdstippen dat de hoofdgebruiker er geen gebruik van maakt. Zij spelen dan een kleine rol in de exploitatie van het gebouw. Dit lijkt de meest voorkomende rol voor sportaanbieders in de onderzochte cases.

De positie van de gemeente lijkt sterk samen te hangen met de rol van de sportaanbieder. Is de sportaanbieder in de hoofdrol, dan opereert de gemeente op de achtergrond. Is de sportaanbieder in de bijrol of de figurant, dan heeft de gemeente de positie van initiatiefnemer en trekker.

In hoofdstuk 5 lichten wij de posities van de sportaanbieder en de gemeente toe in de verschillende fases van het realisatieproces. Ook gaan wij in op de ondersteuningsbehoefte van de sportaanbieders in die verschillende posities en reeds beschikbaar passend aanbod.

LEESWIJZER

§ 5.2 - § 5.4: ondersteuningsbehoefte per rol
Per positie van de sportaanbieder wordt beschreven:

- Taken van sportaanbieder
- Per realisatiefase:
  - ondersteuningsbehoefte van sportaanbieder;
  - beschikbaar instrumentarium.

§ 5.5 Resumé van beschikbaar instrumentarium

§ 5.6 Ontbrekend instrumentarium

5. Ondersteuningsbehoefte en -aanbod

5.1 Inleiding

In de volgende paragrafen schetsen wij de meest passende rollen van de sportaanbieder in de verschillende fases van het proces, passend bij diens positie in het realisatieproces van de accommodatie. Sportaanbieders betrokken bij de cases gaven, afhankelijk van deze positie, verschillende ondersteuningsbehoeften aan. Dit bleek uit de knelpunten die zich voor deden in het realisatieproces. Deze behoefte wordt per positie en per fase in het realisatieproces beschreven, gevolgd door het ondersteuningsaanbod dat aansluit op die behoefte. Onderzocht is welk ondersteuningsaanbod reeds bestaat en waarmee dit zou moeten worden aangevuld. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende punten:

1. Sportaanbieder als initiatiefnemer.
2. Sportaanbieder als hoofdgebruiker.
3. Sportaanbieder als kleine huurder.
4. Matrix bestaand instrumentarium: fases realisatieproces en positie sportaanbieder.
5. Tabel met overzicht van ontbrekend instrumentarium.

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat de bijdrage van de sportaanbieder in het proces meerwaarde heeft wanneer duidelijk is wat hun positie wordt in het proces en duidelijk is welke input, besluiten en/of deelname van hen wordt verwacht. Voorwaarde is dat zij hun positie kennen, begrijpen wat er van hen verwacht wordt en zinvol inhoud kunnen geven aan die verwachtingen. Want de positie die zij innemen, vergt een bepaalde rol en bijbehorende inbreng. Die rol en bijbehorende inbreng is bepalend voor hun ondersteuningsbehoefte. Het instrumentarium waar gebruik van gemaakt kan worden, dient hier een juiste invulling aan te geven. Indien deze behoefte niet wordt ingevuld, kan de sportaanbieder zijn positie en bijbehorende rollen niet goed vervullen en is zijn inbreng minder effectief. Dit heeft daarmee direct een impact op de haalbaarheid van de beleidsdoelstellingen en financiële doelstellingen van het project.

5.2 De sportaanbieder als initiatiefnemer

5.2.1 Inleiding

Een gebruiker die de realisatie van een MFA initieert voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat. Hij heeft namelijk een project voor ogen dat invulling moet geven aan zijn ambities. Hij is daarmee de initiatiefnemer. Hij heeft de doelstellingen en uitgangspunten helder en wil voor zijn initiatief alle stakeholders samenbrengen, is verantwoordelijk en is af te rekenen in alle fases van het realisatieproces. In twee cases nam de sportaanbieder deze positie in het proces in. Dit betekende vanuit deze positie het volgende voor zijn verschillende rollen in het realisatieproces:

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	Sportaanbieder	Sportaanbieder	Sportaanbieder	Sportaanbieder
Af te rekenen Accountable	Sportaanbieder	Sportaanbieder	Sportaanbieder, Gemeente	Sportaanbieder, Gemeente
Geconsulteerde Consulted	Gemeente	Gemeente		
Geïnformeerde Informed				
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: (grijs) Gemeente: (rood)

Sportgebruikers als initiatiefnemer hebben per fase een dubbele rol in het realisatieproces.

1. *In de onderzoeksfase* moeten zij de haalbaarheid onderzoeken van het initiatief en alle stakeholders voor het proces bijeen brengen. Zij sturen het proces en zorgen voor de organisatie naar de achterban, externe partijen en de gemeente.
2. *In de planvormingsfase* zijn zij degenen die de andere gebruikers meenemen en informeren in het proces en dienen zorg te dragen dat deze aangehaakt blijven. Tegelijkertijd verzorgen zij de uitwerking van het plan en de controle op de initiële doelstellingen van het initiatief.

3. *In de realisatiefase* zorgen zij voor de strakke regie in de bouw en de controle op de kwaliteit van het project voor hun activiteiten en die van de andere beoogde gebruikers.
4. *In de gebruiksfase* zijn ze verantwoordelijk voor de exploitatie in al haar facetten, al dan niet samen met de gemeente. Zij dienen te zorgen dat het project bijdraagt aan de inhoudelijke doelstelling op sport.

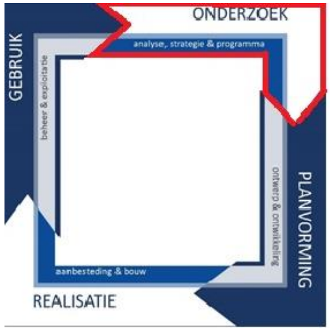
Rol gemeente: De gemeente speelt bij deze variant een kleinere rol. Deze wordt om advies gevraagd in de eerste twee fases en speelt een rol bij vergunningverlening voor het gebouw, de verwerving van de grond en, in één van de cases, het bij elkaar brengen van financiële middelen. In dat geval is de gemeente ook risicodrager voor het resulterende vastgoed. De gemeente blijft van groot belang voor de haalbaarheid en het succes, echter neemt in het proces een toetsende functie in.

5.2.2 Behoefte gedurende het hele realisatieproces

In zijn positie in het proces zorgt hij dat alle partijen in meer of mindere mate door hem worden gestuurd, bevraagd en betrokken. Hij heeft in de verschillende fases van het proces zowel de rol van verantwoordelijke als van de af te rekenen partij te vervullen en heeft hierbij een brede behoefte aan expertise en ondersteuning om een goede invulling van deze positie en bijbehorende rollen waar te kunnen maken. Om de positie als initiatiefnemer te kunnen vervullen zijn de onderstaande vier hoofdaspecten van belang:

1. *Expertise vastgoedmanagement:* alle aspecten om een vastgoedobject te ontwikkelen en te gebruiken.
2. *Marktkennis*: begrip van de markt en bereik van het project.
3. *Geld*: de business case van het project en de financiën van de eigen organisatie bij de start en in de toekomst. Inzet van middelen en expertise voor zover zij die niet zelf voorhanden hebben.
4. *Gebruik*: programma, samenwerking en organisatie van het beoogde gebruik binnen financiële kaders.

Deze vier hoofdthema’s zijn binnen elke fase van het vastgoedproces van invloed op het nemen van besluiten, het verkrijgen van inzicht en mogelijk maken van de eigen ambitie.



Om in elke fase van het realisatieproces de juiste rol te kunnen vervullen is een grote verscheidenheid aan ondersteuningsbehoefte duidelijk geworden. Daarbij geldt in algemene zin dat zij met hun primaire stakeholder(s), vaak de gemeente, worden gezien als trekker. Dat houdt in dat zij minimaal als gelijkwaardig aan de gemeente dienen te worden behandeld op alle aspecten van de ontwikkeling waarbij eigen regie in het proces voorop staat. Zij moeten de ruimte krijgen hun eigen afwegingen te maken in het gehele realisatieproces tot en met de gebruiksfase.

5.2.3 Onderzoeksfase

In deze fase wordt onderzocht wat de haalbaarheid is van een mogelijke ontwikkeling en hoe de wensen en eisen die gesteld worden door de initiatiefnemer hierop van invloed zijn. Hij zal beleid en visie t.a.v. de maatschappelijke rol moeten hebben en een helder beeld van zijn ambitie om hier invulling aan te geven. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. De haalbaarheid van het initiatief.
b. De bestuurskracht en expertise van de organisatie.
c. Begrip en kennis positie van de sportaanbieder in de markt.
d. De financiële mogelijkheden nu en in de toekomst.
e. De ambitie op sport.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als initiatiefnemer en sluiten aan bij deze thema's:

<u>Sluit aan bij a: SIAM</u> - SIAM (Sportaccommodatie Inventarisatie Analyse Model) is een model waarbij op basis van kengetallen gedurende de onderzoeksfase de exploitatie van een sportaccommodatie inzichtelijk wordt gemaakt en geanalyseerd kan worden m.b.t. financiële haalbaarheid. Dit om een realistische inschatting te kunnen maken van het toekomstige gebruik en de kosten en baten daarvan. Hierdoor krijgen gebruikers al in een vroeg stadium inzicht in de verschillende keuzes die gemaakt worden m.b.t. de grootte en indeling van de toekomstige accommodatie.

Sluit aan bij a: Business plan - het uitwerken van een business plan als ware de initiatiefnemer een ondernemer. Dit business plan wordt gemaakt wanneer een beeld ontstaat van een haalbaar project. De uitkomst is een rapportage waarbij externe partijen tot in detail inzicht krijgen van de financiële en programmatische haalbaarheid van het initiatief. Dat kan een gemeente zijn of een financier, een partij die zich wil binden aan de initiatiefnemer. Bij de uitwerking is het van belang dat de volgende onderdelen aan bod komen:

- Visie op de toekomst en beleid t.a.v. eigen organisatie.
- Programma in relatie tot demografische ontwikkelingen.
- Investering en exploitatie.
- Risico analyse.
- Samenwerking in de markt en andere gebruikers.

Hij zal hierbij ondersteund moeten worden door de inzet van specialisten op de diverse vlakken, echter is het van groot belang dat hij zelf bewust is van de keuzes op elk van deze aspecten.
Hij is immers af te rekenen op het resultaat en wordt aangesproken door de eigen leden, andere gebruikers en de gemeente bij het niet kunnen voldoen aan de eigen gestelde ambities.

Sluit aan bij b: Bestuursondersteuning - het versterken van het bestuur van de organisatie op de externe relaties en de interne organisatie. Continuïteit en herkenbaarheid van de mensen vanuit de organisatie gedurende het proces zijn cruciaal. De ondersteuning kan in tijd en/of middelen worden gefaciliteerd. Het instrument is het bepalen van de persoon (of personen) die dé belangenbehartiger wordt van het project in al zijn facetten. Het bepalen van de 'trekker(s)'.
Deze zorgt voor:

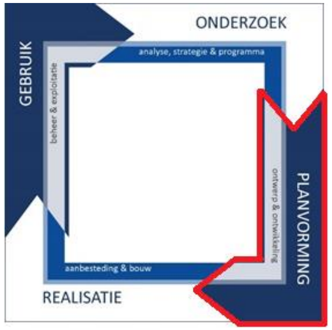
- Reflectie: moet je dit willen als initiatiefnemer? Wat haal je je op de hals?
- Duidelijkheid: hoe creëer en behoud ik continuïteit in het proces?
- Lobby: hoe krijg ik de noodzakelijke medewerking van gemeente en derden?
- Expertise: inzet van adviseurs van de bonden (KNZB, NOC*NSF, etc.), marktpartijen.

Sluit aan bij c: Marktscan - het beoordelen van de aanwezige partijen en projecten in het maatschappelijk vastgoed binnen het gebied van het initiatief. Het beoordelen van de marktontwikkelingen en de (on)mogelijkheden die bestaan. Daarmee worden meerdere doelen bereikt:

- Bepalen behoefte in de markt/bereik aan de betreffende functies. Het knelpunt wordt opgelost van het ontbreken van voldoende inzicht in deze behoefte en de reeds bestaande vraag en aanbod verhouding.
- Begrip van de markt: werking van vraag een aanbod t.a.v. de functie en eventueel andere gebruikers.
- Branding: Hoe betreedt een aanbieder de markt t.a.v. het creëren van zijn imago en marketing om zijn positie kenbaar te maken en de beoogde gebruikers te bereiken.
- Samenwerking: De samenwerking tussen de aanbieder en andere partijen in het maatschap-pelijk veld als onderwijs, kinderopvang en BSO.

Sluit aan bij d: Stichting Waarborgfonds Sport - een stichting die gedeeltelijk borg kan staan voor de financiering aan een initiatiefnemer bij een haalbare business case.

Sluit aan bij e: Transitieatlas - de transitieatlas is een belangrijk inhoudelijk hulpmiddel om de mismatches, die ontstaan tussen de vraag naar en het aanbod van, op te lossen. In de transitieatlas worden met kaartbeelden verschillende scenario's getoond die de mogelijke toekomstige voorzieningenstructuur weergeven. De scenario's zijn bedoeld om een discussie te voeren over de criteria die belanghebbenden in de regio belangrijk vinden bij het realiseren van een toekomstbestendige voorzieningenstructuur.



5.2.4 *Planvormingsfase*

Gedurende de planvorming worden de uitgangspunten vertaald naar een ontwerp. De gebruiker moet in deze fase de verschillende ontwerptekeningen en andere technische documenten laten uitwerken. Hij moet daarbij kunnen beoordelen of deze aansluiten bij de inhoudelijke en financiële uitgangspunten. Dit vereist expertise die veelal niet aanwezig is en hij dient op vele aspecten deze expertise te verzamelen, in te huren of bij derden te verkrijgen (bonden of gemeente).

Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Organisatie proces.
b. Visualiseren van het gewenste programma.
c. Technische uitwerking en ondersteuning.
d. Communicatie overige gebruikers.
e. Financiële consequenties keuzes.
f. Vastgoedinzicht.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als initiatiefnemer:

Sluit aan bij a: Plan van aanpak - in het plan van aanpak wordt aan het begin van deze fase de strategie uiteengezet voor de planvorming en eventueel daarna. Het betreft uitgangspunten voor de rolverdeling in het proces, de inbreng en verantwoordelijkheden van partijen, de wijze waarop besluitvorming tot stand komt, de risico's in het proces en de interne controle op de uitgangspunten. Ook zijn onderdelen als planning, overlegstructuur en tijdsinzet meer concrete maar zeker zo belangrijke aspecten.

Sluit aan bij b/c: Ontwerpteam - onder de regie van de initiatiefnemer wordt een ontwerpteam gestart dat verantwoordelijk is voor de uitwerking van het programma. Doel is dat een plan wordt uitgewerkt en dat de initiatiefnemer verantwoordelijk is en hiervoor specialisten nodig heeft die hem het inzicht in de plannen bieden, in tekeningen, 3D beelden of animaties. De middelen dienen hiervoor beschikbaar en toereikend te zijn.

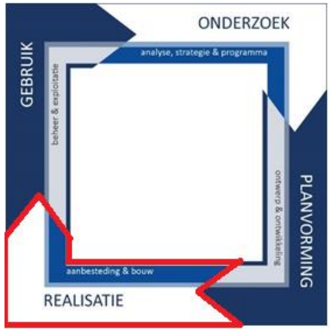
Sluit aan bij d: Communicatieplan - de initiatiefnemer zal alle partijen die hij wil betrekken in het proces mee moeten nemen. Dit betreft zowel andere gebruikers als deze een deel van de accommodatie gaan gebruiken, de gemeente in de toetsende en faciliterende rol, als de eigen achterban. Vooral dat laatste is van belang gezien het feit dat wellicht contributies (moeten) worden aangepast. Een communicatieplan dient hier structuur in aan te brengen op welke momenten en welke informatie wordt gecommuniceerd en via welk medium.

<u>*Sluit aan bij e: TCO*</u> - berekening van de alle kosten en inkomsten (Total Cost of Ownership) van het project tot in detail op basis van het ontwikkelde plan voor de bouwaanvraag. Daarbij wordt de business case definitief financieel vertaald ter toetsing van de uitgangspunten en worden verrassingen in financiële of programmatische zin voorkomen.

<u>*Sluit aan bij f: Vastgoedprofessional*</u> - door de inzet van een professional op vastgoedgebied worden de technische aspecten van ontwikkeling verzorgd. Er bestaan vele schema's van planning en proces, echter het inzichtelijk hebben en sturen op de risico's is daarbij lastig als de initiatief-nemer geen eigen expertise bezit. Thema's zijn:

- Procedures als bestemmingsplan of de omgevingsvergunning.
- Grondwaarde.
- Waarde gebouw & flexibiliteit in de toekomst.

5.2.5 Realisatiefase



Gedurende de realisatie wordt de accommodatie concreet gebouwd en wordt de investering werkelijkheid. De verschillende onderdelen die zijn vastgelegd en besproken, krijgen nu vorm. In deze fase heeft de initiatiefnemer de meeste partijen voor hem aan het werk zoals de aannemers, de adviseurs en de financiers. Een complex en intensief traject waarin veel kleine en grote beslis-singen moeten worden genomen. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Borging van proces en planning.
b. Financiële zekerheid.
c. Tijdsinzet & continuïteit bemensing.
d. Voorzieningen gebruikersaspecten.
e. Oplevering.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als initiatiefnemer:

<u>*Sluit aan bij a: Directievoerder*</u> - inzet van professional voor de realisatiefase die ervaren is om partijen in de uitvoering aan te sturen, te controleren en de procesgang te bewaken. Kundig persoon die boven partijen staat.

Sluit aan bij b: Er is tijdens dit onderzoek geen instrument benoemd in de cases of gevonden in de analyse dat goed invulling geeft aan vermelde behoefte.

Sluit aan bij c: Er is tijdens dit onderzoek geen instrument benoemd in de cases of gevonden in de analyse dat goed invulling geeft aan vermelde behoefte.

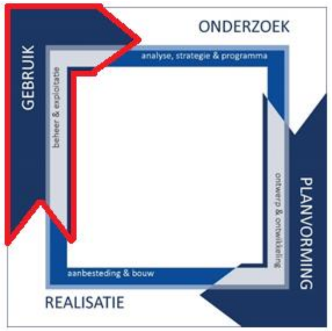
Sluit aan bij d: Gebruikersoverleg - gedurende de realisatie zal de gebruiker keuzes moeten maken in o.a. de verdere verfijning van de uitvoering. Deze keuzes hebben betrekking op inrichting, onvoorziene problematiek, inhuizen etc. Dit wordt georganiseerd in zogeheten gebruikersoverleggen waarin de thema's worden toegelicht, incl. de bijbehorende gevolgen, en vastgesteld.

Sluit aan bij e: Gebruikersinstructies - elk onderdeel van de accommodatie wordt bij oplevering tijdens de gebruikersinstructie tot in detail toegelicht. Dit heeft betrekking op bijvoorbeeld de elektrotechnische voorzieningen, beveiligingsinstallatie, werking GBS, verwarming- en koelinstallatie, toegangscontrole e.d. Door deze instructies is de gebruiker op de hoogte van alle elementen van de accommodatie en kunnen zij zelfstandig als hoofdgebruiker een grotere rol spelen in het beheer.

5.2.6 Gebruiksfase

De overdracht van het gebouw heeft plaatsgevonden. In deze fase is de initiatiefnemer volledig verantwoordelijk voor het gebouw. Hij en de overige gebruikers worden geconfronteerd met alle positieve en negatieve aspecten die bij de nieuwe accommodatie horen. Na de lange periode van controleren en sturen is de tijd aangebroken voor de exploitatie. De initiatiefnemer is volledig verantwoordelijk voor het succes van het project. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Verhuur en samenwerking andere gebruikers.
b. Structuur van de exploitatie organisatie.
c. Toetsing en controle uitgangspunten initiatief.
d. Relatie met de gemeente.
e. Beheer en onderhoud van het gebouw.
f. Kansen en risico's in de markt.
g. Financiën exploitatie.
h. Contributiestelsel.



De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als initiatiefnemer:

Sluit aan bij a: Gebruikershandboek - gedurende de realisatie zijn alle stakeholders met elkaar over het gebruik en beheer van het complex en de specifieke ruimten tot in detail in gesprek. Het is daarbij belangrijk voor iedereen transparant en inzichtelijk de informatie te hebben waarop het gebruik van de accommodatie kan plaatsvinden. Daarbij vooral ook de rol van de initiatiefnemer hierin in relatie tot de figuranten. Hierin zijn alle aspecten vastgelegd m.b.t. verantwoordelijkheden, beheer, veiligheid en verdeling van de kosten van bijvoorbeeld energie.

Sluit aan bij a: Gebruiksrooster - er wordt een gebruiksrooster gehanteerd, echter is de behoefte gericht om gedurende het jaar voor de initiatiefnemer, andere hoofdgebruikers de mogelijkheden voor flexibiliteit in relatie tot alle kleine gebruikers te duiden.

Sluit aan bij a: Online booking systeem - het automatiseren van de mogelijkheden om buiten het vaste rooster gelegenheid te bieden in het huren van ruimte en tijd in de accommodatie voor kleine huurders en incidentele huurders. Hiermee wordt inzet van mensen bespaard en wel optimale toegankelijkheid verzorgd.

Sluit aan bij b: Exploitatiestichting - hoe wordt een complex gerund? Het is de belangrijkste operationele vraag in de gebruiksfase die kan worden ingevuld door het opzetten van een stichting of andere rechtsvorm. Deze organisatie kan ingevuld worden met professionals die ervaren en kundig zijn op het voeren en organiseren van een exploitatie en het belang van de vastgoed-exploitatie dienen in ogenschouw van de inhoudelijke doelstelling van de initiatiefnemer.

Sluit aan bij c/d/e/f/g: Er is tijdens dit onderzoek geen instrument benoemd in de cases of gevonden in de analyse dat goed invulling geeft aan vermelde behoefte.

Sluit aan bij h: Transparant contributiesysteem - wat is de opbouw van de contributie en hoe draagt dit bij aan de doelstelling. Het dient duidelijk te zijn waarom de contributie een bepaalde hoogte heeft en welke kwaliteit hiervoor wordt geboden.

5.3 Sportaanbieder als hoofdgebruiker

5.3.1 Inleiding

Deze positie betreft een sportaanbieder als hoofdgebruiker van het gebouw. Hij is degene die in de exploitatie het meeste gebruik en huur heeft en direct gekoppeld is aan de beleidsdoelstelling die met de accommodatie wordt beoogd. Deze positie is praktisch binnen de meeste projecten aanwezig bij één of meerdere gebruikers van een accommodatie. Sportgebruikers als hoofdgebruiker moeten intensief en zorgvuldig worden betrokken in het realisatieproces omdat zij een belangrijke rol spelen in het succes van de accommodatie. Zonder deze gebruiker is geen project mogelijk. In de succesvolle cases heeft de sportaanbieder en de gemeente de volgende rollen vervuld in de loop van het realisatieproces:

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	🔴 ⚫	🔴	🔴	⚫
Af te rekenen Accountable	🔴	🔴	🔴	🔴
Geconsulteerde Consulted		⚫	⚫	
Geïnformeerde Informed				
Buitenstaander Out of the Loop				

Sportaanbieder: ⚫ Gemeente: 🔴

Op de betrokkenheid van de sportaanbieders in deze positie zijn de volgende succesfactoren van toepassingen:

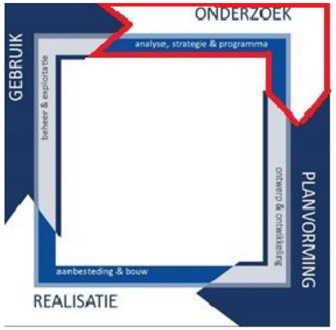
1. *<u>In de onderzoeksfase</u>* moeten zij worden geconsulteerd zodat de wensen en eisen van de sportaanbieders kunnen worden meegenomen in de besluitvorming. Het gaat dan om sporttechnische wensen en eisen. Daarnaast is het ook van belang te spreken over de rol die de sportaanbieder kan vervullen in de exploitatie t.a.v. beheer en bijvoorbeeld toezicht (bij een zwembad). Belangrijk is dat zij akkoord zijn met de kosten voor gebruik op basis van de financiële analyse van het initiatief die als onderdeel van de haalbaarheid wordt bepaald.
2. *<u>In de planvormingsfase</u>* worden zij geconsulteerd over eventuele aanpassingen, toevoegingen en voorzieningen die belangrijk zijn voor de sportaanbieder. Daarbij worden ze meegenomen over de voortgang en het te bouwen ontwerp en eventuele financiële aanpassingen in de huur worden vooraf besproken.
3. *<u>In de realisatiefase</u>* zijn zij in beperkte mate betrokken. Eventuele voorzieningen voor gebruikerszaken worden nog afgestemd. Zij worden geconsulteerd in relatie tot de overdracht en ingebruikname van het gebouw.
4. *<u>In de gebruiksfase</u>* is de rol van groot belang gezien de impact op de exploitatie van het gebruik. Er dient duidelijkheid te zijn over mandaat, (on)vrijheden in gebruik en de ontwikkelingen in de organisatie, groei of krimp. De relatie wordt intensiever naarmate de impact op de exploitatie en andere kleinere gebruikers groter is.

Rol gemeente: De gemeente is de belangrijkste verantwoordelijke tijdens het realisatieproces tot de gebruiksfase. In de gebruiksfase wordt de operationele verantwoordelijkheid overgedragen aan de exploitant en de hoofdgebruikers. De gemeente blijft wel de partij met het grootste financiële risico wanneer het vastgoed niet effectief wordt gebruikt omdat de gemeente uiteindelijk verantwoordelijk zal zijn voor de exploitatietekorten.

5.3.2 Ondersteuningsbehoefte tijdens het realisatieproces

De personen die gaan deelnemen aan het proces vanuit de hoofdgebruiker moeten goed worden voorbereid op hun positie in het vastgoed proces. Tevens moeten zij en hun achterban zorgvuldig betrokken worden in alle stadia van het proces. Daarbij is de rol vooral in het initiatief en de gebruiksfase van groot belang. In het algemeen gelden onderstaande voorwaarden:

- Continuïteit en bestuurskracht: van groot belang is de organisatie van een continue persoon of personen die de positie begrijpen in al zijn facetten gedurende het proces van ontwikkeling. Wanneer zij niet kunnen voldoen aan deze voorwaarde, moeten zij de positie van hoofdgebruiker niet krijgen omdat dit een risico vormt voor hun eigen voortbestaan en een realistische exploitatie van de nieuwe accommodatie.
- Gebruik: Het gebruik dient inhoudelijk goed te worden besproken en zorgvuldig te worden geïnventariseerd niet alleen op sporttechnisch gebied maar ook op andere gebieden van de exploitatie t.a.v. beheer, verantwoordelijkheden en inzet personeel.
- Huurkosten: Zij moeten goed inzicht krijgen in de wijze waarop hun wensen worden afgewogen tegen die van andere gebruikers en de financiële kaders voor het project. Niet slechts de realisatie maar juist ook de gebruiksfase en de bijbehorende exploitatie. Onderdeel hierin is dat zij goed inzicht krijgen in de wijze waarop hun wensen van invloed zijn op de kosten van het gebouw.
- Besluitvorming: Zij moeten goed inzicht krijgen in de wijze waarop beslissingen over het ontwerp van het gebouw zullen uitwerken in de praktijk zodat zij zich daarop kunnen voorbereiden en, eventueel, kunnen ingrijpen als die beslissingen ondermijnend zijn voor hun sportaanbod.
- Expertise: De sportaanbieders beschikt over de nodige expertise om de verantwoordelijkheid als hoofdgebruiker te vervullen in het realisatieproces en als een gelijkwaardige partner te opereren in het proces met de gemeente en andere gebruikers. Met die expertise kunnen zij goed beoordelen wat wanneer moet worden ingebracht in het proces en wat mogelijk en onmogelijk is. Zij kunnen ook goed bewaken of het gebouw zoals het wordt ontworpen en gebouwd goed past bij hun gebruiksbehoeften. Tot slot hebben zij de expertise nodig om genomen besluiten uit te leggen aan hun achterban.



5.3.3 Onderzoeksfase

In deze eerste fase wordt onderzocht wat de sportaanbieder nodig heeft en waar de grenzen liggen voor de toekomstige accommodatie. De gemeente is veelal de initiatiefnemer en draagt zorg voor het proces en de organisatie daarvan. De ambitie op sport en het beleid van de organisatie van de sportaanbieder moet duidelijk zijn en helder voor de achterban. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Inzicht in vastgoedproces en beslismomenten.
b. Realistische ambitievorming in relatie tot huur.
c. Doelstelling project van initiatiefnemer (veelal gemeente).
d. Samenwerking tussen initiatiefnemer en andere gebruikers.
e. Betekenis plannen voor de sportaanbieder in gebruik.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als hoofdgebruiker:

Sluit aan bij a: Plan van aanpak - in het plan van aanpak wordt de strategie uiteengezet voor de onderzoeksfase en eventueel daarna. Hierin komen onderwerpen aan bod zoals rolverdeling in het proces, de inbreng en verantwoordelijkheden van de sportaanbieder, de wijze waarop besluitvorming tot stand komt en de risico's in het proces. Tot slot zijn onderdelen als planning, overlegstructuur en tijdsinzet meer concrete maar zeker zo belangrijke aspecten.

Sluit aan bij b: Haalbaarheidsstudie - de haalbaarheidsstudie moet duidelijkheid geven over de programmatische en financiële mogelijkheden en uitgangspunten waarop de toekomstige accommodatie wordt gebaseerd. Bepaald wordt of het project kan worden gerealiseerd. De onderwerpen die worden uitgewerkt zijn de demografische ontwikkelingen, concurrentieanalyse, toekomstige realistische bezetting, synergie van gebruik en financiële uitgangspunten. Het doel voor de sportaanbieder is het inzichtelijk krijgen van de huurprijs in relatie tot zijn wensen.

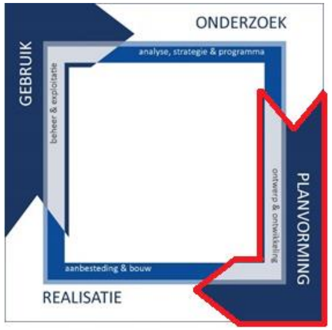
Sluit aan bij b: Ambitiemonitor - de Ambitiemonitor is een online enquête programma die de verschillende ambities van actoren inzichtelijk maakt.

Sluit aan bij c: Beleidsnota - het moet inzichtelijk zijn welke beleidsmatige doelstellingen en verplichtingen met de nieuwe accommodatie gemoeid zijn. Dit wordt verwoord in de beleidsnota en voorkomt bijvoorbeeld toekomstige hiaten in gebruik en verkeerde verwachtingen tussen gemeente en de hoofdgebruiker.

Sluit aan bij d: Intentieverklaring & succesfactoren samenwerking - het is voor gebruikers relatief eenvoudig om uit te spreken dat er samengewerkt gaat worden in een nieuwe accommodatie. Het is echter van belang dit vroegtijdig formeel naar elkaar uit te spreken. Dat wordt vastgelegd in de Intentieverklaring. Hierna volgt de analyse van de actoren en kunnen de (gemeenschappelijke) succesfactoren bepaald worden. Hierdoor wordt de discussie rondom samenwerken en de bijbehorende afspraken naar voren gehaald (in tijd) en kan er beter gestuurd worden in de uitwerking van de accommodatie en de kans op samenwerking als voorwaarde voor succes.

Sluit aan bij e: Referentiebezoeken - de gebruikers worden meegenomen naar relevante referentieprojecten waardoor zij een beeld krijgen van vergelijkbare accommodaties en de indeling, gebruik, materialisatie e.d. Het doel is hiermee een realistisch beeld te krijgen en functionele oplossingsrichtingen te bespreken en heldere uitgangspunten te formuleren voor het ontwerp en programma.

Sluit aan bij e: Toelichtende presentaties - bij belangrijke keuzemomenten kan de stand van zaken transparant worden toegelicht middels gemeenschappelijke interactieve presentaties. Hierdoor zit iedereen op dezelfde lijn en worden gefundeerde beslissingen gemaakt op basis van inzicht bij de hoofdgebruiker.



5.3.4 Planvormingsfase

Gedurende de planvorming worden de uitgangspunten vertaald naar een ontwerp. De gebruiker moet in deze fase de verschillende ontwerptekeningen en andere technische documenten lezen, interpreteren en beoordelen of deze aansluiten bij de uitgangspunten. Dit vereist een flinke dosis expertise en het succes van het project is mede verbonden aan het feit of hij meent met de plannen zijn gewenste gebruik te kunnen hebben. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

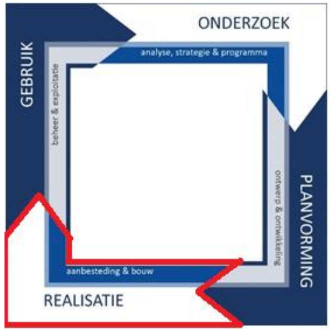
a. Organisatie proces.
b. Bespreken ontwerp.
c. Besluitvorming & financiële consequenties keuzes.
d. Samenwerking in exploitatie.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als hoofdgebruiker:

Sluit aan bij a: Plan van aanpak ontwerp - een vervolg op het plan van aanpak initiatief waarbij de overlegstructuur, borging uitgangspunten PVE in de verschillende ontwerpfases, besluit-vorming, de informatieverstrekking en de financiële toetsing worden uitgewerkt.

Sluit aan bij b: Werksessies - gedurende de planvorming zal de sportaanbieder worden geconsul-teerd in verschillende uitwerkingen van bijvoorbeeld plattegrondindeling, voorzieningen van inrichtingszaken, vaste inrichting en de functionaliteit. Dit wordt georganiseerd in werksessies onder sturing van een professional, waarin de mogelijke keuzes worden toegelicht en vastgesteld. Dit Om miscommunicatie te voorkomen en om de gebruiker te kunnen begeleiden bij keuzes die mogelijk grote gevolgen hebben in de gebruiksfase.

Sluit aan bij c: Beslisdocument en bijbehorende ontwerppresentaties - gedurende de planvorming wordt bij afsluiting van iedere fase een beslisdocument opgesteld. Hierin worden de wijzigingen t.o.v. eerdere uitgangspunten en de verdere uitwerking vastgelegd. Tevens wordt het beslis-document in een presentatie toegelicht door professionals zoals de architect en/of projectleiding. Bij de presentatie en gedurende de eventuele controleperiode die hierop volgt, is er de mogelijkheid voor de gebruiker om vragen te stellen en om het ontwerp bij te sturen.



Sluit aan bij d: Er is tijdens dit onderzoek geen instrument benoemd in de cases of gevonden in de analyse dat goed invulling geeft aan vermelde behoefte.

5.3.4 Realisatiefase

Gedurende de realisatie gaat de accommodatie steeds meer leven bij alle partijen.
De verschillende onderdelen die zijn vastgelegd en besproken krijgen nu vorm. Mede hierdoor kan de sportaanbieder tot nieuwe en/of verbeterde inzichten komen. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

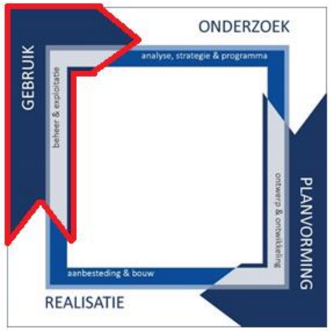
a. Kwalitatieve uitstraling en afwerking project.
b. Rol in beheer gebouw.
c. Definitief gebruiksrooster en huurprijs.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als hoofdgebruiker:

Sluit aan bij a: Bemonsteringssessie materialen en kleuren - de architect zal in samenspraak met de gebruikers een aantal materialen en kleurencombinaties voorstellen. Hierbij wordt de afweging gemaakt tussen esthetiek, duurzaamheid en onderhoud. Na deze sessie wordt de input verwerkt in plattegrond en een aantal 3D-beelden om de gebruiker een goed beeld te geven van de afwerking van accommodatie.

Sluit aan bij a: Gebruikersoverleg - gedurende de realisatie zal de gebruiker keuzes moeten maken in o.a. de verdere verfijning van de uitvoering. Deze keuzes hebben betrekking op inrichting, onvoorziene problematiek en verhuizing. Dit wordt georganiseerd in zogeheten gebruikersoverleggen waarin de thema's worden toegelicht, incl. de bijbehorende gevolgen, en vastgesteld.

Sluit aan bij b: Gebruikersinstructies - elke onderdeel van de accommodatie wordt bij oplevering tijdens de gebruikersinstructie tot in detail toegelicht. Dit heeft betrekking op bijvoorbeeld de elektrotechnische voorzieningen, beveiligingsinstallatie, werking GBS, toegangscontrole e.d. Door deze instructies is de hoofdgebruiker op de hoogte van alle elementen van de accommodatie en kan hij zelfstandig als hoofdgebruiker een grotere rol spelen in het beheer.



<u>Sluit aan bij c: Gebruiksrooster</u> - er wordt een definitief rooster vastgesteld waarbij de hoofd-gebruiker weet welke dagen en tijdstippen hij gebruik kan maken van het gebouw en welke tarieven hieraan verbonden zijn.

5.3.5 Gebruiksfase

In deze laatste fase begint de hoofdgebruiker zijn activiteiten te ontplooien en is zijn achterban de grootste gebruiker van het gebouw. Daarbij wordt de hoofdgebruiker geconfronteerd met de verantwoordelijkheden die bij de nieuwe accommodatie horen. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Toetsing en controle uitgangspunten initiatief.
b. Contributiestelsel.
c. Exploitatie prestaties (financieel en programma).
d. Gemeenschappelijk beheer en vrijheden gebruik.
e. Samenwerken met partijen in inzet van trainers, docenten of anderen.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als hoofdgebruiker:

<u>Sluit aan bij a: Evaluatie overleg</u> - een frequent overleg met alle stakeholders, inclusief de afdeling beleid van de gemeente, om de ontwikkelingen in gebruik van de accommodatie te behandelen.

<u>Sluit aan bij b:</u> Er is tijdens dit onderzoek geen instrument benoemd in de cases of gevonden in de analyse dat goed invulling geeft aan vermelde behoefte.

<u>Sluit aan bij c: Samenwerkingsovereenkomst</u> - wees nu al helder over de positie die een sport-aanbieder moet innemen bij het beheer en gebruik van de accommodatie. Helderheid moet er zijn over:

- De rechten die de gebruiker heeft in het programma van de accommodatie m.b.t. aantal uren in het programma en hoe die worden bepaald, de positie ten opzichte van andere gebruikers bij het bepalen van het programma en de invloed op de uitgaven.

- De plichten die de gebruiker heeft in het beheer en het gebruik van de accommodatie m.b.t. de op te brengen kosten bijvoorbeeld de totale huursom en de positie bij verdeling van de opbrengsten.

Sluit aan bij d: Gebruikershandboek - gedurende de realisatie zijn alle stakeholders met elkaar tot in detail in gesprek over het gebruik en beheer van het complex en de specifieke ruimten. Het is daarbij belangrijk voor iedereen transparant en inzichtelijk de informatie te hebben waarop het gebruik van de accommodatie kan plaatsvinden. Daarbij vooral ook de rol van de hoofdgebruiker hierin in relatie tot de figuranten en de exploitant. Hierin zijn alle aspecten vastgelegd m.b.t. verantwoordelijkheden, beheer, veiligheid en verdeling van de kosten van bijvoorbeeld energie.

Sluit aan bij d: Digitaal gebruiksrooster - een digitaal benaderbaar gebruiksrooster voor het exploitatiejaar om gedurende het jaar voor de hoofdgebruiker de mogelijkheden voor flexibiliteit in uren en events in relatie tot alle stakeholders te houden. Tevens is hierbij de koppeling met de tarieven en de financiële criteria gemaakt.

Sluit aan bij d: Draagbaar GBS - het Gebouw Beheer Systeem (GBS) bevat allerlei softwarematige tools om de exploitatie te vereenvoudigen. Dit systeem kan eenvoudig benaderbaar zijn en in gebruik. Daarmee kan de hoofdgebruiker makkelijk invloed hebben op energieverbruik, beveiliging, alarmering, beheer, storingen, e.d. Het is van groot belang dat pragmatisch gebruik bij de hoofdgebruiker bekend is en de mogelijkheden kunnen worden benut en welke toegang en rol hij in het beheer heeft.

Sluit aan bij e: Combinatiefunctionaris - inzet van combinatiefunctionarissen om efficiënter gebruik van de accommodatie door verschillende gebruikers mogelijk te maken. Daarbij beter kunnen inspelen op de doelstelling van de accommodatie.

5.4 Sportaanbieder als kleine huurder

5.4.1 Inleiding

Deze positie is de meest gangbare voor de sportaanbieders in een accommodatie die naast sport ook andere functies heeft en betreft gebruikers die een kleine rol hebben in het totale gebruik. Zij zijn niet direct zelfstandig van invloed op de doelstellingen van de accommodatie en zonder de hoofdgebruikers kunnen zij geen effectieve en efficiënte exploitatie tot stand brengen. Een kleine huurder van het totale complex is sterk afhankelijk van de mogelijkheden na invulling door de hoofdgebruiker(s). In de succesvolle cases waar de sportaanbieder een kleine huurder was, werd deze als volgt betrokken in het proces.

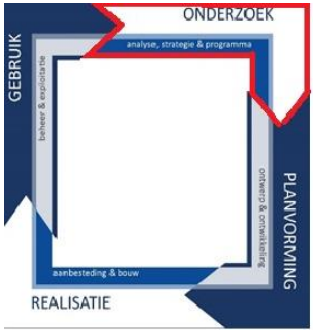
Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	●	●	●	
Af te rekenen Accountable	●	●	●	●
Geconsulteerde Consulted	○			○
Geïnformeerde Informed		○		
Buitenstaander Out of the Loop			○	

Sportaanbieder: ○ Gemeente: ●

Sportgebruikers als kleine huurder hoeven niet intensief te worden betrokken in het realisatie-proces.

1. *In de onderzoeksfase* moeten zij worden geconsulteerd zodat de wensen en eisen van de sportaanbieders kunnen worden meegenomen in de besluitvorming. Het gaat dan om sporttechnische wensen en inzicht in de kosten voor gebruik. Tegelijkertijd moet de kleine gebruikers zich realiseren dat hun wensen van ondergeschikt belang zijn aan die van de hoofdgebruikers om te voorkomen dat zij te hoge verwachtingen hebben ten aanzien van de invulling van hun wensen.
2. *In de planvormingsfase* worden zij geïnformeerd over de voortgang en het te bouwen ontwerp.
3. *In de realisatiefase* zijn zij in principe buitenstaander en worden hoogstens geïnformeerd over het moment waarop zij gebruik kunnen gaan maken van het gebouw.
4. *In de gebruiksfase* moeten zij worden geconsulteerd in gebruikersoverleg.

Rol gemeente: De gemeente is in deze variant vaak als initiatiefnemer verantwoordelijk gedurende het hele proces tot en met de gebruiksfase. Indien de gemeente de exploitatie niet zelf verzorgt, wordt in deze fase de externe exploitant verantwoordelijk. De gemeente blijft uiteindelijk wel altijd af te rekenen op het succes van de accommodatie.



5.4.2 Behoeftes tijdens het hele realisatieproces

De informatiebehoefte en beschikbare tools zijn voor de kleine gebruikers in veel gevallen gelijk aan die van de hoofdhuurder. Het verschil zit in de schaal van de behoefte, gezien het gaat over een klein onderdeel binnen het gehele complex, en de mindere mate van zeggenschap/invloed die een kleine huurder daarom heeft. Zij moeten met name goed geïnformeerd worden tijdens het realisatieproces en hebben daarvoor een helder beeld nodig van:

- De aard en inhoud van het realisatieproces: welke fases worden doorlopen en op welke momenten kan input worden gegeven?
- Mate van invloed: De invloed die zij krijgen in het proces en de wijze waarop zij die invloed kunnen uitoefenen.
- De gebruikssituatie in het gebouw en dan met name:
  - de eigen positie in de accommodatie wat betreft de rechten in de programmering (hoeveel uren krijgen zij en op welke tijdstippen);
  - het gebruikstarief (welke huur wordt er gerekend en binnen welke bandbreedte zal die zich ontwikkelen);
  - de verantwoordelijkheid en rol van andere partijen in eindproduct met name die van de hoofdgebruiker en exploitant.

5.4.3 Onderzoeksfase

In deze fase wordt eerst onderzocht welke kleine gebruikers zich willen committeren als huurder van de toekomstige accommodatie. Vervolgens kunnen zij geconsulteerd worden t.a.v. hun wensen, gedachten en eisen. Daarbij is het doel om net als de hoofdgebruiker zowel de ruimtelijke en technische aspecten te behandelen als de gebruikstijden en eventuele beheers-aspecten. Echter, de uitkomst is geen voorwaarde voor het initiatief en wordt afgewogen tegen de grotere belangen van de hoofdgebruiker en initiatiefnemer. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Inzicht in beslismomenten en kunnen leveren van input.
b. Realistische ambitievorming in relatie tot huurprijs.
c. Duidelijkheid eisenpakket accommodatie.
d. Samenwerking met andere gebruikers.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als kleine huurder:

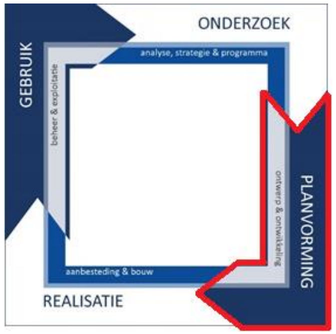
Sluit aan bij a: Plan van aanpak - in het plan van aanpak wordt de strategie uiteengezet voor de onderzoeksfase en eventueel daarna, echter in tegenstelling tot de hoofdgebruiker is het informerend aan de kleine huurder. Het dient ter inzicht op welke momenten hij input moet leveren of geïnformeerd zal gaan worden in het realisatieproces.

Sluit aan bij b: Intentieverklaring gebruiksrooster - het is voor de kleine gebruikers relatief eenvoudig om uit te spreken dat zij hun gebruik willen hebben. Echter van belang is dat vroegtijdig commitment en een globaal inzicht ontstaat in het aantal uren dat zij willen boeken. Die uren kunnen echter slechts worden vastgelegd in de resterende ruimte in tijd nadat de initiatiefnemer en hoofdgebruiker hun uren hebben vastgelegd.

Sluit aan bij b: Ambitiemonitor - de Ambitiemonitor is een online enquête programma die de verschillende ambities van gebruikers inzichtelijk maakt. Het bevordert kostenbewustzijn van verenigingen door de kosten van hun keuzes en gedrag inzichtelijk te maken.

Sluit aan bij c: Toelichtende presentaties - bij belangrijke keuzemomenten kan de stand van zaken transparant worden toegelicht middels gemeenschappelijke presentaties met interactieve vragen en antwoorden. Hierdoor zit iedereen op dezelfde lijn en worden gefundeerde beslissingen gemaakt.

Sluit aan bij c/d: Brainstormsessies/werkgroep - om de gebruikerswensen en eisen inzichtelijk te krijgen en keuzes voor te kunnen leggen, worden in deze fase meerdere brainstorm- en werkgroepsessies georganiseerd onder sturing van een professional. Dit om miscommunicatie te voorkomen en om de gebruiker te kunnen begeleiden bij keuzes die mogelijk grote gevolgen hebben in de gebruiksfase.



5.4.4 Planvormingsfase

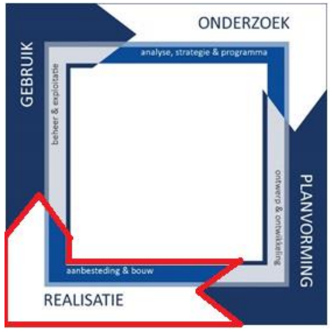
In deze fase worden de vastgestelde eisen van de kleine huurder meegenomen in het totale ontwerp. Hij moet in deze fase een klein onderdeel van de verschillende ontwerptekeningen en andere technische documenten lezen, interpreteren en beoordelen of deze aansluiten bij de uitgangspunten. Dit vereist een flinke dosis expertise voor een relatief kleine controle. Daarbij moet hij begeleid worden in de gevolgen van zijn keuzes voor zover deze impact hebben op zijn huurtarief. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Bespreken ontwerp.
b. Besluitvorming.

De volgende instrumenten worden gebruikt om de sportaanbieder te voorzien als hoofdgebruiker:

Sluit aan bij a: Werksessies - gedurende de planvorming zal de sportaanbieder worden geïnformeerd in verschillende uitwerkingen van bijvoorbeeld plattegrondindeling, voorzieningen van inrichtingszaken, vaste inrichting en de functionaliteit. Dit wordt georganiseerd in werksessies onder sturing van een professional, waarin de mogelijke keuzes worden toegelicht en vastgesteld. Om onderdelen die voor de kleine huurder van belang zijn en zonder extra kosten voor huur of negatieve consequenties voor de hoofdgebruiker in te passen.

Sluit aan bij b: Beslisdocument en bijbehorende ontwerppresentaties - gedurende de planvorming wordt bij afsluiting van iedere fase een beslisdocument opgesteld. Hierin worden de wijzigingen t.o.v. eerdere uitgangspunten en de verdere uitwerking vastgelegd. Tevens wordt het beslisdocument in een presentatie toegelicht door professionals als de architect en/of projectleiding. Bij de presentatie is er de mogelijkheid voor de gebruiker om vragen te stellen, Zijn goedkeuring is echter niet benodigd in tegenstelling tot de hoofdgebruiker.



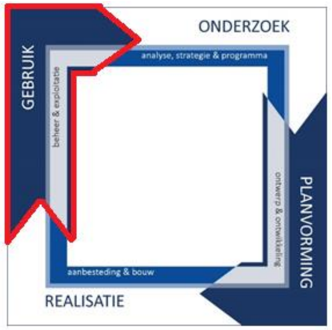
5.4.5 Realisatiefase

Gedurende de realisatie krijgen de verschillende onderdelen die zijn vastgelegd en besproken vorm. Er is echter geen mogelijkheid meer aanpassingen te doen aan het gebouw zonder hoge kosten. Tevens worden de overdracht en ingebruikname voorbereid. Voor deze fase zijn de volgende (informatie)behoeften aangegeven door hoofdgebruikers:

a. Inzicht moment overdracht en ingebruikname.

De volgende tools/instrumenten worden gebruikt om de gebruiker te voorzien in zijn (informatie) behoefte:

Sluit aan bij a: Gebruikersoverleg - gedurende de realisatie zal de gebruiker keuzes moeten maken in o.a. de verdere verfijning van het gebruik. Deze keuzes hebben betrekking op inrichting, onvoorziene problematiek, inhuizen etc. Dit wordt georganiseerd in zogeheten gebruikersoverleggen waarin de thema's worden toegelicht, incl. de bijbehorende gevolgen, en vastgesteld. Uiteindelijk leidt dit tot de verhuizing en de eerste ingebruikname.



5.4.6 Gebruiksfase

In deze laatste fase begint de kleine gebruiker zijn activiteiten te ontplooien in het gebouw. Daarbij wordt hij geconfronteerd met de exploitatiestructuur en hoofdgebruiker die bij de nieuwe accommodatie horen. Hierbij spelen primair de volgende thema's:

a. Huurontwikkeling exploitatie.
b. Gemeenschappelijk beheer en vrijheden gebruik.
c. Samenwerken met partijen in inzet van trainers, docenten of anderen.

De volgende tools/instrumenten worden gebruikt om de gebruiker te voorzien in zijn (informatie) behoefte:

Sluit aan bij a: Huurcontract - stel heldere kaders voordat accommodatie wordt ontwikkeld met heldere rechten en plichten van betrokken partijen zodat iedereen weet waar zij aan toe zijn: dit betekent in ieder geval heldere richtlijnen voor tarieven en programmering. Gebruikers moeten weten wat zij gaan betalen en waar zij recht op hebben in de programmering.

Sluit aan bij b: Gebruikershandboek - gedurende de realisatie zijn alle stakeholders met elkaar tot in detail in gesprek over het gebruik en beheer van het complex en de specifieke ruimten. Het is daarbij belangrijk voor iedereen transparant en inzichtelijk de informatie te hebben waarop het gebruik van de accommodatie kan plaatsvinden. Daarbij vooral ook de rol van de kleine huurder hierin in relatie tot de hoofdgebruiker en de exploitant. Hierin zijn alle aspecten vastgelegd m.b.t. verantwoordelijkheden, beheer, veiligheid en verdeling van de kosten van bijvoorbeeld energie.

Sluit aan bij b: Digitaal gebruiksrooster - een digitaal benaderbaar gebruiksrooster voor het exploitatiejaar om gedurende het jaar voor de hoofdgebruiker de mogelijkheden voor flexibiliteit in uren en events in relatie tot alle stakeholders te houden. Tevens is hierbij de koppeling met de tarieven en de financiële criteria gemaakt.

Sluit aan bij c: Combinatiefunctionaris - inzet van combinatiefunctionarissen om efficiënter gebruik van de accommodatie door verschillende gebruikers mogelijk te maken. Daarbij beter kunnen inspelen op de doelstelling van de accommodatie.

5.5 Resumé instrumentarium

Het instrument moet een middel zijn om de sportaanbieder te ondersteunen in het realisatie-proces. Het dient ertoe bij te dragen dat sportaanbieders kritisch willen en kunnen nadenken en hun taken in het proces goed begrijpen. Het MFA is voor sportaanbieders geen doel maar een middel om de doelstellingen in sport te kunnen bereiken.
Het uitgangspunt voor hun afwegingen in het proces zou daarom moeten betekenen dat zij goed kunnen doorzien welke consequenties keuzes hebben op het eindresultaat voor hun sportaanbod.

De onderstaande matrix betreft een overzicht van alle instrumenten die beschikbaar zijn om het inzicht van sportaanbieders te verbeteren. Het overzicht is een toolbox waaruit de sportaanbieders naar behoefte de betreffende instrumenten kunnen inzetten, al naar gelang hun positie, de bijbehorende rol en taken. Het overzicht is niet compleet en zal dat ook nooit zijn, gezien de variatie in processen en stakeholders. De instrumenten zijn per positie gewaardeerd naar hun belang vanuit de positie als initiatiefnemer, hoofdgebruiker of kleine huurder.

Instrument	Initiatiefnemer	Hoofdgebruiker	Kleine huurder
Onderzoeksfase			
SIAM	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Businessplan	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Haalbaarheidsstudie	zeer belangrijk	belangrijk	belangrijk
Bestuursondersteuning	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Marktscan	zeer belangrijk	minder belangrijk	minder belangrijk
Stichting waarborgfonds sport	belangrijk	minder belangrijk	minder belangrijk
Transitieatlas	belangrijk	minder belangrijk	minder belangrijk
Plan van aanpak	belangrijk	zeer belangrijk	belangrijk
Ambitiemonitor	belangrijk	belangrijk	belangrijk
Beleidsnota	belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Intentieverklaring & succesfactoren samenwerking	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Referentiebezoeken	belangrijk	belangrijk	belangrijk
Toelichtende presentaties	minder belangrijk	belangrijk	belangrijk
Intentieverklaring gebruiksrooster	belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Brainstormsessies / werkgroep	zeer belangrijk	zeer belangrijk	zeer belangrijk

zeer belangrijk   belangrijk   minder belangrijk

Instrument	Initiatiefnemer	Hoofdgebruiker	Kleine huurder
Planvorming			
Plan van aanpak	🔴	🔵	🔵
Ontwerpteam	🔴	🔵	🔵
Communicatieplan	🔵	🔵	🔵
Total Cost of Ownership	🔴	⚪	⚪
Vastgoedprofessional	🔴	🔵	⚪
Werksessies	🔵	🔴	🔵
Beslisdocument en bijbehorende ontwerpprestaties	🔵	🔵	⚪

Instrument	Initiatiefnemer	Hoofdgebruiker	Kleine huurder
Realisatiefase			
Directievoerder	🔴	⚪	⚪
Gebruikersoverleg	🔴	🔴	🔴
Gebruikersinstructies	🔴	🔴	⚪
Bemonsteringssessie materialen/kleuren	🔵	🔵	⚪
Gebruiksrooster	🔴	🔴	🔴

🔴 zeer belangrijk 🔵 belangrijk ⚪ minder belangrijk

Instrument	Initiatiefnemer	Hoofdgebruiker	Kleine huurder
Gebruiksfase			
Gebruikershandboek	zeer belangrijk	zeer belangrijk	belangrijk
Gebruiksrooster	belangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
Digitaal gebruiksrooster	belangrijk	belangrijk	belangrijk
Online booking system	zeer belangrijk	belangrijk	belangrijk
Exploitatiestichting	zeer belangrijk	minder belangrijk	minder belangrijk
Transparant contributiesysteem	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Evaluatie overleg	belangrijk	belangrijk	belangrijk
Samenwerkingsovereenkomst	belangrijk	belangrijk	belangrijk
Draagbaar GBS	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk
Combinatiefunctionaris	belangrijk	zeer belangrijk	zeer belangrijk
Huurcontract	zeer belangrijk	zeer belangrijk	zeer belangrijk

● zeer belangrijk ● belangrijk ● minder belangrijk

De verschillende instrumenten in deze matrix zijn niet toereikend voor alle thema's die in een proces behandeld moeten worden. Ook blijkt dat veel van deze instrumenten niet bekend zijn of worden ingezet. En wanneer wel, wordt de sportaanbieder beperkt betrokken. Betere benutting van het bestaand instrumentarium biedt dus al veel mogelijkheden om de rol die de sportaanbieder in het realisatieproces heeft te versterken. De meest gehanteerde instrumenten die gericht de positie en informatie van de sportaanbieder onderkennen, zijn:

a. Beleid: beleidsnota's en informatiebijeenkomsten.
b. Financieel: haalbaarheidsstudies, huurcontracten.
c. Technisch: programma van wensen, werksessies en overleggen (technisch).
d. Gebruik: combinatiefunctionaris, gebruiksrooster.

Overige zaken worden zeer ad hoc of incidenteel ingezet, waarbij veelal de sportaanbieder laat of beperkt wordt betrokken of slechts wordt geïnformeerd. Logische aanbeveling is dan ook dat bestaand instrumentarium beter kan worden verspreid en benut. Daarvoor is het wel van belang dat de sportaanbieder over de nodige kennis kan beschikken om het instrumentarium te kunnen hanteren of, op zijn minst, de resultaten ervan te doorgronden.

5.6 Ontbrekend instrumentarium

Het blijkt in de praktijk duidelijk dat specifieke behoefte aan inzicht en begrip niet voldoende worden vervuld. Dat geldt voor elke willekeurige rol die tijdens het realisatieproces door de sportaanbieder wordt vervuld. Er zijn vele thema's waarvoor sportaanbieders tijdens alle fases van het realisatieproces ondersteuning nodig heeft. De beschreven instrumenten in paragraaf 5.5 zijn op specifieke onderdelen in te zetten. Daarbij vragen veel van de afzonderlijke instrumenten een enorme kennis en zal de sportaanbieder vaak gebruik moeten maken van externe specialisten. De sportaanbieder wil echter juist een helder beeld van het totale realisatieproces. Wat staat partijen te wachten? Het blijkt echter lastig een totaal beeld te krijgen en het blijkt dat weinig instrumentarium dat inzicht kan bieden. Een instrument dat zowel bij de start van een initiatief, als in de fases daarna helderheid biedt in rol, verwachtingen, taken en belangen.

Er ligt een uitdaging in het ontwikkelen van het instrument om dat te bereiken. Een rollenspel waarin alle stakeholders begrip ontwikkelen van de eigen positie en die van anderen. Een confrontatie van wensen en eisen met de werkelijkheid van beheer en exploitatie in al zijn facetten. Een start-up voordat het project wordt gestart. Bij een no-go kan het project niet gestart worden, een simulatie van het te behalen succes, waarin de levels van samenwerking en de mate van synergie worden bepaald, afhankelijk van de definiëring van succes.

Ontbrekend instrumentarium	
Algemene behoefte	
1. Positie in realisatieproces	Voor alle partijen in een realisatieproces een instrument dat inzicht geeft en begrip voor het bepalen van de positie van alle betrokkenen. Dit ten aanzien van: a. Besluitvorming. b. Taakverdeling & verwachtingen. c. Verantwoordelijkheden. d. Belangen. Daarnaast kan het een eerste aanzet geven voor het bepalen van de ondersteuningsbehoefte in het proces. Resultaat is een heldere organisatie van alle partijen in het proces en een positie en bijbehorende rol die ook werkelijk kan worden ingevuld.
2. Beschikbaar instrumentarium	Een laagdrempelig en onafhankelijk kennisplatform als informatiesteunpunt voor alle beschikbare mogelijkheden t.a.v. de instrumenten die een sportaanbieder nodig heeft of van gebruik wil maken voor het vervullen van zijn rol.
3. Start-up analyse	Een methode waarbij tijdens het initiatief partijen al geconfronteerd worden met hun ambitie door een start-up analyse van het beoogde programma in een gebouw. Daarbij zou een beeld moeten ontstaan van de haalbaarheid van de synergie die bedacht is of beoogd wordt met het initiatief.
4. Eigen expertise/middelen	Het zou de sportaanbieder veel helpen als hij door middel van een analyse van de eigen organisatie kan bepalen in welke mate hij zelfstandig bepaalde thema's in het realisatieproces zelf kan behandelen of uitvoeren. Een profielschets van de persoon of personen op die aspecten die daarvoor per thema nodig zijn.
5. Visualisatie wensenprogramma	Het in beeld weergeven van de uitkomst van een wensenprogramma van een sportaanbieder t.a.v. gebouw en functionaliteit. Een gebouwconfigurator.
6. Kostprijs programmering	Een middel dat inzicht biedt welke kostprijs het bieden van een specifiek programma betreft. Daarbij de feitelijke kostprijs van activiteiten bepalen en de financiële consequentie die dit betreft aangaande de sportaanbieder. Dan is helder of deze in staat is het programma dat gewenst is wel kan bekostigen en/of de haalbaarheid overeenkomt met de kracht van de sportaanbieder.

10 succesfactoren voor een succesvolle MFA:

I. Sturing op doelen:

1. Het gebouw is ontwikkeld met goed beheer en haalbare exploitatie als uitgangspunt.
2. De oorspronkelijke uitgangspunten worden getoetst aan de (veranderende) werkelijkheid tijdens het realisatieproces.
3. De accommodatie sluit aan bij de vraag naar accommodatie.

II. Projectleiding gericht op juiste verwachtingen:

4. Gebruikers worden betrokken bij het project, passend bij hun positie als initiatiefnemer, hoofdgebruiker of kleine huurder.
5. Het hele proces is transparant voor alle belanghebbenden.
6. De projectleider wordt erkend als vertegenwoordiger van het algemeen belang.

III. Gebruikers zijn bereid tot samenwerking:

7. Gebruikers hebben elkaar evident nodig om accommodatie gerealiseerd te krijgen.
8. Gebruikers beschouwen de nieuwe accommodatie als duidelijke verbetering en zijn of voelen zich eigenaar.

IV. Gebruikers zijn klaar voor positie in proces en eindresultaat:

9. Financiële draagkracht van gebruikers sluit aan bij hun gebruikskosten van de nieuwe accommodatie.
10. Bestuurlijke draagkracht van de gebruikers sluit aan bij hun verantwoordelijkheid in het realisatieproces en de nieuwe accommodatie.

6. Conclusies

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan wij in op de conclusies die kunnen worden getrokken op basis van de resultaten van dit onderzoek. Eerst wordt ingegaan op algemene conclusies over het realisatieproces en het gebruik van een MFA. Vervolgens wordt ingegaan op de positie van sportaanbieders hierin, gevolgd door conclusies over de positie van de BSO in het onderzochte accommodatie. Afgesloten wordt met conclusies over de ondersteuningsbehoefte van sportaanbieders en het ondersteuningsaanbod dat daarop kan aansluiten.

6.2 Belangrijkste succesfactoren voor een succesvolle MFA

In deze paragraaf gaan wij in op de algemene succesfactoren bij het realisatieproces van MFA's. Deze succesfactoren zijn ook van toepassing op effectief gebruik van de sportfunctie.

Deze succesfactoren betreffen vier centrale voorwaarden voor realisatie van een succesvolle MFA:

I Voldoende sturing op doelen van de accommodatie tijdens het realisatieproces en tijdens het gebruik van de accommodatie.

II Projectleiding die is gericht op juiste verwachtingen van alle belanghebbenden. Dit wekt vertrouwen en is daarom een voorwaarde voor de bereidheid van gebruikers verantwoordelijkheid te nemen tijdens realisatie en gebruik.

III Gebruikers zijn bereid samen te werken om accommodatie te realiseren en te gebruiken. In de samenwerking zijn zij bereid compromissen te accepteren op hun eigen doelen.

IV Gebruikers zijn financieel en bestuurlijk klaar om competent verantwoordelijkheid te nemen in het realisatieproces en in het gebruik van de accommodatie. Dit is vooral belangrijk wanneer de gebruikers initiatiefnemer en/of hoofdgebruiker zijn.

De volgende algemene kenmerken zijn *succesfactoren* voor effectief gebruik van het gebouw:

I. Voldoende sturing op doelen

1. *Het gebouw is ontwikkeld met goed beheer en haalbare exploitatie als uitgangspunt*. Beslissingen in het proces worden steeds getoetst aan dit uitgangspunt. Dat betekent ook dat het ontwerp, inclusief de exploitatiebegroting voor de start van de bouw, opnieuw wordt getoetst aan de aannames over de ontwikkeling van de omgeving zoals geformuleerd in de onderzoeksfase. Op deze manier wordt voorkomen dat er een gebouw komt te staan dat niet aansluit bij het gebruik en de financiële mogelijkheden van de beoogde gebruikers.
2. *De oorspronkelijke uitgangspunten worden op verschillende momenten in het realisatieproces getoetst op aansluiting bij de (veranderende) werkelijkheid en, wanneer nodig, bijgesteld*. Wanneer oorspronkelijke uitgangspunten voor realisatie van de nieuwe accommodatie niet na afronding van elke fase worden getoetst aan de werkelijkheid, bestaat de kans dat er uiteindelijk accommodatie wordt gerealiseerd die niet meer aansluit bij de veranderde omstandigheden van het beleid, de gebruikers of de omgeving.
3. *De accommodatie sluit aan bij de vraag naar nieuwe accommodatie.* Wanneer alle gebruikers echt een nieuwe accommodatie nodig hebben om hun doelen te bereiken, zijn zij eerder tevreden met de nieuwe accommodatie en bereid compromissen te sluiten in het belang van gezamenlijk gebruik. Is er een overschot aan accommodatie, dan ontstaat concurrentie tussen accommodaties en kiezen sportaanbieders vaak voor hun oude, goedkopere accommodatie. Zo ontstaat leegstand in de nieuwe accommodatie.

II. Projectleiding gericht op juiste verwachtingen

1. *Gebruikers worden passend bij hun positie, betrokken in de verschillende fases van het realisatieproces.* Wanneer een sportaanbieder hoofdgebruiker is in het nieuwe gebouw, is het belangrijk dat deze ook op de juiste momenten en op de juiste wijze wordt geconsulteerd en geïnformeerd. Op die manier wordt geborgd dat zijn behoeften voor het gebruik goed worden verwerkt in het ontwerp, de gebruikskosten aansluiten bij zijn financiële draagkracht en dat hij een verantwoordelijkheid krijgt over de exploitatie van het gebouw die past bij zijn bestuurlijke en financiële draagkracht. Ook draagt passende betrokkenheid ertoe bij dat er geen verwachtingen worden gewekt die niet worden vervuld in het feitelijk gebruik, draagvlak ontstaat voor de gebruikssituatie en gebruikers een goede onderlinge relatie krijgen die als basis dient voor gezamenlijk gebruik.

2. *Het hele proces is transparant*. Betrokkenen met verschillende posities in het proces moeten er op kunnen vertrouwen dat ieders belang evenwichtig wordt meegenomen. Zij weten van meet af aan welk gewicht hun belang in de schaal van besluitvorming legt.
3. *Procestrekker wordt erkend als vertegenwoordiger van het algemeen belang*. Ook dit draagt ertoe bij dat belanghebbenden er op vertrouwen dat hun belang goed wordt meegenomen in het proces. Daarom zijn zij bereid te accepteren dat er compromissen nodig zijn om een effectief en efficiënt te exploiteren multifunctioneel gebouw te realiseren.

III. Gebruikers zijn bereid tot samenwerking

1. *Gebruikers hebben elkaar evident nodig om de accommodatie gerealiseerd te krijgen*.
   Zij moeten beseffen dat die er niet zou komen als zij niet willen samenwerken. Dit besef bevordert de bereidheid compromissen te sluiten en af te zien van bepaalde individuele wensen ten behoeve van de voortgang of de kosten van de accommodatie.
2. *Gebruikers beschouwen de nieuwe accommodatie als vooruitgang ten opzichte van hun oude situatie* bijvoorbeeld omdat de faciliteiten veel beter zijn. Zij zijn dan eerder bereid compromissen te sluiten en hogere gebruikskosten te accepteren. Een werkelijk of een gevoel van eigenaarschap, verbondenheid en het "thuis voelen" in de nieuwe accommodatie is hierbij een belangrijke voorwaarde.

IV. Gebruikers zijn klaar voor hun verantwoordelijkheid

4. *De financiële draagkracht van de gebruikers sluit goed aan bij de kosten van het gebruik.* De kans hierop is groot wanneer hiermee voldoende rekening is gehouden tijdens het realisatie-proces. Dit geldt vooral voor de hoofdgebruiker. Als die niet in staat is de huursom op te brengen, heeft dit negatieve gevolgen voor de financiële exploitatie en het beheer van de accommodatie en voor de organisatie van de gebruiker zelf.
5. *De bestuurlijke draagkracht van de gebruiker sluit aan bij de verantwoordelijkheid die de gebruiker heeft gekregen in het realisatieproces van de accommodatie.* Is dit niet het geval, dan vormt dit een aanzienlijk risico vooral wanneer het gaat om een hoofdgebruiker. Wanneer het bestuur van de gebruiker niet voldoende in staat is te sturen op die continuïteit, ontstaan er problemen voor het beheer en de financiële exploitatie.

Potentiele risico's voor een succesvolle mfa:

1. De initiatiefnemer stuurt, tijdens het realisatieproces, te weinig op oorspronkelijke doelen voor het gebouw en op de wijze waarop deze doelen passen in de omgeving.
2. De initiatiefnemer heeft te weinig instrumenten om te sturen op gebruik van de accommodatie die invulling geven aan diens doelen.
3. Er zijn conflicterende belangen tussen de gebruikers en de exploitant waardoor bereidheid tot samenwerking afneemt.
4. Gebruikers zijn gedwongen de nieuwe accommodatie te betrekken en daarom ontevreden over hun nieuwe situatie.
5. De projectleider heeft onvoldoende kennis op alle aspecten rond bouw, programmering en beheer/exploitatie.

6.3 Potentiele risico's voor het succes van een MFA

De volgende algemene kenmerken van het proces zijn *potentiële risico's* voor effectief gebruik:

1. *De initiatiefnemer blijft, gedurende het hele proces, onvoldoende sturen* op:
   - de doelstellingen van het gebouw;
   - de wijze waarop deze doelen passen in de brede context van het vastgestelde beleid en de omgeving.

   In verschillende cases waarbij de gemeente initiatiefnemer was, bleek dat de sturing op het realisatieproces verschoof van beleid naar uitvoering. Door die verschuiving verschoof de focus van de beleidsdoelen in de onderzoeksfase naar een focus op de kosten in de ontwerpfase om vervolgens in de realisatiefase weer te verschuiven naar de bouwplanning. Door deze verschuiving van de focus is er een reëel risico aanwezig dat het eindresultaat niet aansluit op de beleidsdoelen waarvoor het gebouw was gerealiseerd en kan het vanuit dat oogpunt niet als succesvol worden beschouwd.
2. *Er zijn conflicterende belangen tussen de gebruikers en exploitant*. Dergelijk conflicterende belangen komen tot uitdrukking in de wijze waarop de programmering wordt ingericht of regels die worden gesteld voor het gebruik. Wanneer er conflicten ontstaan tussen exploitant en gebruikers om de programmering of de gebruiksregels, neemt hun bereidheid af om samen te werken. Dit heeft zeer negatieve effecten voor een succesvol gebruik en de financiële exploitatie van het gebouw want samenwerking tussen exploitant-beheerder en gebruikers is essentieel voor dat succes. Het risico op conflicterende belangen tussen exploitant en gebruiker wordt kleiner naarmate de exploitatie meer en eerder betrokken wordt in het hele realisatieproces.
3. *De initiatiefnemer heeft geen beïnvloedingsinstrumenten om te sturen op gebruik* volgens gestelde doelen voor realisatie van de accommodatie. In verschillende cases bleek dat keuzes van exploitant en gebruikers ertoe konden leiden dat de accommodatie niet werd benut zoals die was bedoeld. In verschillende cases bleek dat de gemeente als initiatiefnemer en financier, niet over de juiste instrumenten beschikten om effectief gebruik volgens beoogde doelen af te dwingen. In een aantal cases moest de gemeente toezien hoe het misging maar wel moest opdraaien voor de rekening. Dit kwam niet voor in de cases waar het initiatief was genomen door de sportaanbieders of andere gebruikers.

4. *Gebruikers kunnen minder effectief invulling geven aan de nieuwe accommodatie wanneer zij zich gedwongen hebben gevoeld hun oude accommodatie achter te laten ten behoeve van de nieuwe accommodatie.* Zij beschouwen de nieuwe situatie als iets dat afdoet aan hun effectiviteit en gaan zich navenant gedragen. Vooral gebruikers die volledige zeggenschap hadden over hun oude accommodatie en nu compromissen moeten accepteren van andere gebruikers of de exploitant, zijn vaak erg ontevreden in de nieuwe accommodatie.
5. *De projectleider heeft onvoldoende kennis op alle aspecten rond bouw, programmering en beheer/exploitatie*. Het ontbreken van een competente overall-projectleider is een belangrijk risico, omdat hij dan onvoldoende zicht heeft op alle relevante aspecten in het realisatieproces en hun onderlinge samenhang.

Positie van sportaanbieders en de rol van de gemeente

Sportaanbieders nemen één van de volgende posities in bij realisatie en gebruik van accommodaties:

1. Initiatiefnemer.
2. Hoofdgebruiker.
3. Kleine huurder.

De rol van de gemeente sluit, idealiter, aan bij deze positie.

6.4 De positie van sportaanbieders en de gemeente in het realisatieproces

Belanghebbenden hebben verschillende posities in het realisatieproces van een MFA. Wanneer zij vanuit die positie hun bijbehorende rol goed vervullen, is de kans groter dat er een succesvolle accommodatie wordt gerealiseerd. Essentieel hierbij is dat er al in de onderzoeksfase goed wordt bepaald door wie en hoe de posities in het proces worden ingevuld en op welke manier de betrokkenen die positie en de bijbehorende rol het meest effectief kunnen vervullen.

Over de positie van de sportaanbieder kan op grond van de resultaten, de volgende conclusie worden getrokken. Sportaanbieders moeten worden betrokken in het realisatieproces passend bij hun beoogde positie en de hierbij bijbehorende rollen in de verschillende fases bij de realisatie van een accommodatie.

Sportaanbieders hebben meestal één van de volgende posities in het realisatieproces van een nieuwe accommodatie. De gemeente dient in haar ondersteuning aan te sluiten bij die positie.

De sportaanbieder als initiatiefnemer:

De sportaanbieder is dan vaak mede-initiatiefnemer en meestal ook de hoofdgebruiker van de nieuwe accommodatie. In dat geval heeft de sportaanbieder belang in de accommodatie die het eigen sportaanbod overstijgt: bijvoorbeeld dat het gebouw zo rendabel mogelijk kan worden beheerd en onderhouden.

Daarom vindt de initiatiefnemer-hoofdgebruiker het belangrijk dat andere gebruikers ook effectief gebruik kunnen maken van de accommodatie. Het lijkt er op dat sportaanbieders deze zware rol nog niet vaak maar wel in toenemende mate innemen. De gemeente speelt bij deze variant een kleinere rol. De gemeente wordt om advies gevraagd in de eerste twee fases en speelt een rol bij vergunningverlening voor het gebouw, de verwerving van de grond en eventueel het bij elkaar brengen of garant staan voor financiële middelen. In dat geval is de gemeente ook risicodrager voor het resulterende vastgoed. De gemeente blijft van groot belang voor de haalbaarheid en het succes, echter heeft in het proces een toetsende functie.

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	●	●	●	●
Af te rekenen Accountable	●	●	● 🔴	● 🔴
Geconsulteerde Consulted	🔴	🔴		
Geïnformeerde Informed				
Buitenstaander Out of the Loop				

● de sportaanbieder 🔴 de gemeente

<u>De sportaanbieder als hoofdgebruiker</u>:

Dit wil zeggen dat zij intensief gebruik zullen maken van de accommodatie en daarom belangrijk zijn voor een succesvolle exploitatie. Vaak zijn zij hoofdgebruiker samen met een andere sport-aanbieder of een onderwijsinstelling: samen bezetten zij het grootste deel van de gebruiksuren van de accommodatie. De gemeente is de belangrijkste verantwoordelijke tijdens het realisatieproces tot de gebruiksfase.
In de gebruiksfase wordt de operationele verantwoordelijkheid overgedragen aan de exploitant en de hoofdgebruikers. De gemeente blijft wel de partij met het grootste financiële risico wanneer het vastgoed niet effectief wordt gebruikt omdat de gemeente uiteindelijk verantwoordelijk zal zijn voor de exploitatietekorten.

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	🔴 ⚫	🔴	🔴	⚫
Af te rekenen Accountable	🔴	🔴	🔴	🔴
Geconsulteerde Consulted		⚫	⚫	
Geïnformeerde Informed				
Buitenstaander Out of the Loop				

⚫ de sportaanbieder 🔴 de gemeente

De sportaanbieder als kleine huurder:

Zij gebruiken de accommodatie enkele uren per week op tijdstippen dat de hoofdgebruiker er geen gebruik van maakt. Zij spelen dan een kleine rol in de exploitatie van het gebouw. Dit is de meest voorkomende rol voor sportaanbieders in de onderzochte cases. De gemeente is in deze variant vaak als initiatiefnemer verantwoordelijk gedurende het hele proces tot en met de gebruiksfase. Indien de gemeente de exploitatie niet zelf verzorgt, wordt in deze fase de externe exploitant verantwoordelijk. De gemeente blijft uiteindelijk wel altijd af te rekenen op het succes van de accommodatie en de financiële exploitatie.

Rol \ Fase	Onderzoek	Plan	Realisatie	Gebruik
Verantwoordelijk Responsible	●	●	●	
Af te rekenen Accountable	●	●	●	●
Geconsulteerde Consulted	○			○
Geïnformeerde Informed		○		
Buitenstaander Out of the Loop			○	

○ de sportaanbieder ● de gemeente

BSO's:

1. Namen een wisselende positie in in het realisatieproces.
2. Hadden geen structurele samenwerking met sportaanbieders in de accommodatie.

6.5 De positie van de BSO en de samenwerking met sportaanbieders

Over de positie van de BSO in de bestudeerde cases kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De positie van de BSO verschilt sterk in de verschillende cases:
  - in één case was de BSO mede-initiatiefnemer en had in die rol dan ook veel zeggenschap over het eindresultaat;
  - in drie cases was de BSO mede-hoofdgebruiker van een specifiek deel van het gebouw. De opvangorganisatie werd geconsulteerd in de verschillende fases maar de initiatiefnemers waren dominant bij het bepalen van het eindresultaat en, dus, het gebruik.
- In één van de cases deelden de BSO en de sportgebruiker een ruimte structureel. In de andere cases was dit incidenteel.
- In geen van de cases is er structurele samenwerking tot stand gekomen tussen sportaanbieders en BSO. Dit had vooral praktische en financiële redenen.

Ondersteuningsaanbod

Naast specifieke instrumenten per fase van het realisatieproces is er in eerste instantie noodzaak en behoefte aan vergroting van het inzicht in het realisatieproces en de in te nemen posities en rollen die sportaanbieders en gemeenten innemen.

6.6 Ondersteuningsaanbod en ontbrekend instrumentarium

Sportaanbieders hebben vaak ondersteuning nodig om een effectieve rol te kunnen vervullen in het realisatieproces van MFA's. De sportaanbieder heeft met name behoefte aan een helder beeld van het totale realisatieproces. Wat staat partijen te wachten? Het blijkt lastig een totaalbeeld te krijgen. Dit inzicht is echter een eerste voorwaarde om de juiste dingen te kunnen doen op het juiste moment in het proces, verwachtingen te managen en op een effectieve en efficiënte wijze een MFA te realiseren en te exploiteren. In de praktijk wordt de specifieke behoefte aan inzicht en begrip onvoldoende vervuld. Er is daarom behoefte aan instrumentarium dat niet alleen de sportaanbieder, maar ook andere betrokken partijen ondersteunt bij het krijgen van inzicht in rol, positie, verwachtingen en belangen, in alle fases van het realisatieproces. Het bestaande aanbod van instrumenten is te specialistisch en biedt te gefragmenteerd inzicht.

In de volgende tabel is een overzicht opgenomen van ontbrekende instrumenten die in de verschillende fases van het realisatieproces van MFA's kunnen worden ingezet om inzicht te vergroten en helderheid te verschaffen. Hierbij is een onderverdeling verdeling gemaakt van de toepasbaarheid van de instrumenten gekoppeld aan de verschillende posities die de sportaanbieders in het realisatieproces kunnen innemen.

Ontbrekend instrumentarium	
Algemene behoefte	
1. Positie in realisatieproces	Voor alle partijen in een realisatieproces een instrument dat inzicht geeft en begrip voor het bepalen van de positie van alle betrokkenen. Dit ten aanzien van: a. Besluitvorming. b. Taakverdeling & verwachtingen. c. Verantwoordelijkheden. d. Belangen. Daarnaast kan het een eerste aanzet geven voor het bepalen van de ondersteuningsbehoefte in het proces. Resultaat is een heldere organisatie van alle partijen in het proces en een positie en bijbehorende rol die ook werkelijk kan worden ingevuld.
2. Beschikbaar instrumentarium	Een laagdrempelig en onafhankelijk kennisplatform als informatiesteunpunt voor alle beschikbare mogelijkheden t.a.v. de instrumenten die een sportaanbieder nodig heeft of van gebruik wil maken voor het vervullen van zijn rol.
3. Start-up analyse	Een methode waarbij tijdens het initiatief partijen al geconfronteerd worden met hun ambitie door een start-up analyse van het beoogde programma in een gebouw. Daarbij zou een beeld moeten ontstaan van de haalbaarheid van de synergie die bedacht is of beoogd wordt met het initiatief.
4. Eigen expertise/middelen	Het zou de sportaanbieder veel helpen als hij door middel van een analyse van de eigen organisatie kan bepalen in welke mate hij zelfstandig bepaalde thema's in het realisatieproces zelf kan behandelen of uitvoeren. Een profielschets van de persoon of personen op die aspecten die daarvoor per thema nodig zijn.
5. Visualisatie wensenprogramma	Het in beeld weergeven van de uitkomst van een wensenprogramma van een sportaanbieder t.a.v. gebouw en functionaliteit. Een gebouwconfigurator.
6. Kostprijs programmering	Een middel dat inzicht biedt welke kostprijs het bieden van een specifiek programma betreft. Daarbij de feitelijke kostprijs van activiteiten bepalen en de financiële consequentie die dit betreft aangaande de sportaanbieder. Dan is helder of deze in staat is het programma dat gewenst is wel kan bekostigen en/of de haalbaarheid overeenkomt met de kracht van de sportaanbieder.